

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci  
Modifying the Processes of Employee Recruitment and Selection in a Chosen Organization

Student: Barbora Žurková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Barbora Žurková**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: **Úprava procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**Modifying the Processes of Employee Recruitment and Selection in a**  
**Chosen Organization**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metodika a metody zpracování bakalářské práce
  3. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
  4. Charakteristika organizace
  5. Popis a analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



---

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **MÍSTOPŘÍSEŽNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně Přílohy 1, 8, 9 a 10, vypracovala samostatně. Přílohy 2 - 7 mi byly poskytnuty organizací.

V Ostravě dne .....29.4.2016.....

.....Žurková Barbora.....

Barbora Žurková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Andrei Čopíkové, Ph.D. za odborné vedení a za její čas a rady při zpracování této práce. Také bych ráda poděkovala zaměstnancům vybrané organizace za poskytnuté informace a materiály.

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Metodika a metody zpracování bakalářské práce .....	7
2.1	Metodika bakalářské práce .....	7
2.2	Metody bakalářské práce .....	7
3	Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců.....	9
3.1	Řízení lidských zdrojů .....	9
3.1.1	Personální činnosti .....	11
3.2	Získávání zaměstnanců.....	12
3.2.1	Analýza pracovních míst .....	14
3.2.2	Proces získávání zaměstnanců .....	15
3.3	Proces výběru zaměstnanců.....	23
3.3.1	Metody a formy výběru zaměstnanců .....	24
3.3.2	Role personalistů a manažerů v procesech získávání a výběru zaměstnanců ....	29
3.3.3	Hodnocení procesů získávání a výběru zaměstnanců .....	30
4	Charakteristika vybrané organizace .....	31
4.1	Profil společnosti .....	31
4.2	Výrobní střediska.....	31
4.3	Organizační struktura .....	33
4.4	Struktura zaměstnanců.....	34
5	Popis a analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci .....	37
5.1	Získávání zaměstnanců ve společnosti Zevar, a.s. ....	38
5.1.1	Identifikace potřeby zaměstnanců .....	38
5.1.2	Vnitřní a vnější získávání zaměstnanců .....	39
5.1.3	Metody a formy získávání zaměstnanců .....	39
5.2	Výběr zaměstnanců.....	44

5.2.1	Metody a formy výběru zaměstnanců .....	44
5.2.2	Proces výběru zaměstnanců metodou assessment centrum.....	45
5.2.3	Proces výběru interních zaměstnanců .....	47
5.2.4	Proces výběru dělnických pozic .....	47
5.2.5	Proces výběru manažerských a technicko – hospodářských pozic .....	48
5.3	Proces adaptace.....	48
5.4	Analýza dotazníkového šetření.....	49
6	Návrhy a doporučení.....	63
7	Závěr .....	68
	Seznam použité literatury.....	69
	Seznam zkratk .....	71

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

# 1 Úvod

Tomáš Baťa: „Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudoval závod“ (Zelený, 2005, str. 42).

Tomáš Baťa pochopil, že největší bohatství se skrývá v lidech, v lidech se schopností myslet, tvořit a komunikovat. Tímto se řízení lidských zdrojů dostává do pozice nedílného součástí strategického řízení, s přímým vlivem na konkurenční schopnost podniku. Člověk je začínán brát jako zdroj rozvoje firmy, a proto řízení lidských zdrojů je chápáno jako organizování schopností lidí k efektivnímu dosahování podnikových cílů.

**Cílem** bakalářské práce je na základě analýzy charakterizovat a zhodnotit procesy získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Zevar, a.s. a následně zpracovat návrhy a doporučení na zlepšení těchto činností.

Tématem bakalářské práce je získávání a výběr zaměstnanců v organizaci Zevar a.s. Tyto dvě činnosti jsou jedny z nejdůležitějších v oblasti řízení lidských zdrojů k dosažení vytyčených cílů organizace, a právě z tohoto důvodu je důležité se zaměřit na úsek řízení lidských zdrojů, zda těmto důležitým procesům věnují dostatečnou pozornost, finanční prostředky a především čas, který je taktéž důležitý při získávání a výběru těch nejlepších potencionálních zaměstnanců, neboť i na špatně vybraném zaměstnanci se podílí celá řada faktorů, které považujeme za ztrátové.

Bakalářská práce je složena ze dvou částí. První částí je teoreticko - metodická část obsahující **kapitolu 2**, zahrnující metodiku a metody bakalářské práce.

Další kapitola v teoreticko - metodické části je **kapitola 3**, zabývající se popisem řízení lidských zdrojů a personálních činností zaměřujících se na získávání a výběr zaměstnanců z prostudované odborné literatury.

Druhou částí je aplikačně - ověřovací část zahrnující **kapitulu 4**, ve které je charakterizována vybraná organizace Zevar, a.s.



V **kapitole 5** je popsána analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. V této kapitole jsou popsány metody a formy získávání zaměstnanců a následné procesy výběru zaměstnanců do různých organizačních jednotek na technicko - hospodářských pozicích.

Na základě dotazníkového šetření, které bylo provedeno se zaměstnanci působícími na technicko – hospodářských pozicích společnosti Zevar, a.s. je analyzován postup a způsob získávání a výběru zaměstnanců v organizaci a v rámci této analýzy jsou v **kapitole 6** navržena doporučení ke zlepšení celého procesu. Veškeré informace jsou získány na základě interview s HR personalisty a interními materiály, které jsou dostupné na intranetovém portálu společnosti Zevar, a.s.

## **2 Metodika a metody zpracování bakalářské práce**

V této kapitole bude popsána metodika a metody zpracování bakalářské práce, které se skládají z několika navazujících kroků vedoucí k dosažení cíle stanoveného v úvodu této bakalářské práce.

### **2.1 Metodika bakalářské práce**

1. Na základě doporučené odborné literatury bude vypracována teoreticko-metodická část, zabývající se procesy získávání a výběru zaměstnanců za použití metod indukce, dedukce, analýzy, syntézy a komparace.
2. V úvodu aplikačně-ověřovací části bude charakterizována vybraná organizace, její organizační struktura a struktura zaměstnanců. Informace budou získány v rámci polo-strukturovaných rozhovorů s personálním zaměstnancem organizace a na základě interních materiálů. Zde je znova využita analýza, syntéza a dedukce.
3. Na základě odpovědí získaných z polo-strukturovaného rozhovoru s personálním zaměstnancem a interních materiálů budou popsány a analyzovány současné procesy získávání a výběru zaměstnanců za pomoci metod komparace, analýzy a syntézy.
4. Po analyzování procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti je dalším krokem dotazníkové šetření, které bude probíhat se zaměstnanci dané organizace prostřednictvím písemného dotazování. Na základě komparace, analýzy a syntézy jednotlivých dotazníků budou vypracovány za pomoci metody dedukce návrhy a doporučení na zlepšení procesů získávání a výběru zaměstnanců.

### **2.2 Metody bakalářské práce**

Při zpracování bakalářské práce budou použity tyto metody:

#### **Komparace**

Metoda komparace bude využita jak v teoreticko-metodické části, tak v části aplikačně-ověřovací. Tato metoda nám umožňuje poznat, zda se srovnávané informace budou shodovat nebo lišit.

## **Analýza**

Tato metoda rozkládá zkoumaný objekt na jednotlivé části, které jsou detailněji zkoumány. Analýza patří mezi základní a nejčastěji využívanou logickou metodu a proto bude využita v celé bakalářské práci.

## **Syntéza**

Pomocí této metody bude umožněno jednotlivé části získané analýzou sjednotit do jednoho celku. Syntéza je opačný proces oproti analýze, nicméně vždy se prolínají a doplňují.

## **Dedukce a Indukce**

Tyto dvě metody spolu úzce souvisí. Zatímco metoda indukce dospívá k obecným závěrům, metoda dedukce vyvozuje nové, logické závěry na základě již známých, obecných faktů či informací.

## **Pozorování**

Metoda pozorování umožňuje sledovat a analyzovat reálné jevy a procesy. Výsledkem pozorování je popis skutečnosti a její vysvětlení.

## **Rozhovory**

Rozhovor je jedna z technik sběru dat. V rámci aplikačně-ověřovací části bakalářské práce byl využit polo-strukturovaný rozhovor s personálním zaměstnancem vybrané organizace pro získání informací o dané organizaci a pro zjištění procesů získávání a výběru zaměstnanců. Seznam otázek s personálním zaměstnancem je uveden v Příloze 10.

## **Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření se řadí do kvantitativních metod. Písemné dotazníkové šetření proběhne se zaměstnanci dané organizace a cílem bude zjistit současné procesy získávání a výběru zaměstnanců.

### **3 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců**

Do personálních činností, zajišťujících kvalitu lidí v organizaci, patří získávání a výběr zaměstnanců. Cílem této teoretické části bude vyjasnění těchto pojmů a tudíž i procesů získávání a výběru zaměstnanců dle doporučené odborné literatury.

#### **3.1 Řízení lidských zdrojů**

Váchal, Vochozka a kol. (2013) definují řízení lidských zdrojů jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, ale i rozvoje a optimálního využívání lidského potenciálu.

Ve vyspělém zahraničí začalo řízení lidských zdrojů pronikat v průběhu 50. let 20. století a stává se tak důležitější součástí řízení organizace (Koubek, 2007). Pojetí řízení lidských zdrojů se dostává do podvědomí autorů až v 80. letech a od té doby bylo řízení lidských zdrojů zkoumáno a popsáno mnoha autory zabývajícími se touto oblastí (Kociánová, 2010).

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je zajištění konkurenčních výhod organizace, prostřednictvím získávání, rozvoje a udržení těch nejlepších zaměstnanců, jaké organizace může mít, neboť právě zaměstnanci jsou srdcem firmy – čím zkušenější a výkonnější lidé v organizaci pracují, tím více konkurenceschopnou se firma stává (Urban, 2003).

Mezi hlavní charakteristiky moderního řízení lidských zdrojů lze považovat:

- propojení podnikové strategie se strategií řízení lidských zdrojů;
- využití potenciálu jednotlivců i celého podnikového kolektivu;
- vedoucí pracovníci získávají značnou účast při řízení lidských zdrojů;
- posílení podnikové kultury;
- zaměření se na spokojenost zaměstnanců a na kvalitu pracovního života;
- orientace na rozvoj a růst kvalifikace pracovníků, zaměřující se především na flexibilitu, adaptabilitu, tvořivost či invenci (Vácha, Vochozka a kol., 2013).

Úkolem lidských zdrojů je, aby organizace byla výkonná. Toho může organizace dosáhnout prostřednictvím zvyšování produktivity a zlepšování využití lidských, informačních, materiálních či finančních zdrojů.

Hlavními úkoly v řízení lidských zdrojů jsou:

- vytvoření souladu mezi strukturou a počtem pracovních úkolů, s čímž je spojeno i správné vytvoření pracovních míst s počtem pracovních sil, efektivita práce zajišťuje využití správných lidí na správném místě a aby tito lidé byli vždy připraveni přizpůsobit se měnícím podmínkám práce, neboť právě flexibilita je v dnešních nabídkách práce vyžadována;
- rovnoměrné využití pracovních sil v organizaci, zajištění optimálního využití pracovní doby společně s pracovními schopnostmi zaměstnanců;
- formování týmů a tím spojené i formování zdravých mezilidských vztahů v organizaci;
- personální a sociální rozvoj zaměstnanců, jde především o rozvoj schopností, pracovních kariér, sociálních vlastností, také je důležité i vnitřní uspokojení zaměstnanců z dobře odvedené práce;
- dodržování lidských práv a vytváření vhodného pracovního prostředí pro zaměstnance s cílem vytvořit pozitivní image firmy.

Pořadí těchto úkolů je záměrné, neboť první tři úkoly sledují zájmy organizace, čtvrtý úkol respektuje zájmy jedince a poslední, pátý úkol, sleduje nejenom zájmy organizace, ale i zájmy zaměstnance. Nicméně i při tomto pořadí úkoly řízení lidských zdrojů představují tradiční přístup. Mezi moderní přístup, taktéž s cílevědomým pořadím, se řadí tyto úkoly:

- zlepšení kvality pracovního života,
- zvýšení produktivity zaměstnanců,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- zlepšení rozvoje zaměstnanců jako jedinců i kolektivu,

- zvýšení připravenosti na změny (Horváthová a kol., 2014).

### **3.1.1 Personální činnosti**

Personální činnosti neboli úkoly řízení lidských zdrojů představují výkonnou část personální práce, kterou vykonává personální útvar. Velké a střední firmy zaměstnávají více personálních pracovníků zaměřujících se na různé oblasti personálních činností, než menší organizace, neboť některé z těchto činností jsou na denním pořádku.

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) uvádí personální činnosti, které se vztahují k zaměstnancům organizace a i k zásadám podnikové personální politiky:

- popis pracovních míst na základě analýzy a stanovení požadavků na pracovní místo vzhledem k potřebě řízení pracovního procesu a organizace práce;
- plánování zaměstnanců – přehled o počtu zaměstnanců či jejich potřebě, uspořádání zaměstnanců dle struktury organizace a plánování procesů k jejímu pokrytí;
- získávání, výběr a rozmisťování zaměstnanců dle specifických metod potřeb zaměstnanců, orientace nových zaměstnanců či ukončování pracovního poměru;
- hodnocení zaměstnanců – určení metod pro hodnocení společně s přípravou daných formulářů, možnost osobního rozvoje pracovníků;
- odměňování zaměstnanců prostřednictvím mzdových systémů či odměn nemzdového charakteru nebo dalšími složkami odměňování pomocí zaměstnaneckých výhod a dalších benefitů;
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – plánování a příprava potřeb vzdělávání zaměstnanců, za účelem dosažení lepšího výkonu a rozvinutí jejich dovedností a schopností s následným hodnocením účinnosti;
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání – zhotovení pracovněprávních smluv či kolektivních smluv a kontrola jejich dodržování, tripartitní jednání ovlivňující předpisy pro podnikání a zaměstnanost;

- bezpečnost a ochrana zdraví při práci a pracovní podmínky - zabezpečování zdravotní péče a ochrany zdraví při práci, prevence rizik, vedení dokumentace, záležitosti spojené s pracovní dobou a pracovním režimem, stravování zaměstnanců, sociálně hygienické podmínky práce;
- poskytování volnočasových aktivit a sociální péče;
- personální informační systém, jeho tvorba, udržování a rozvíjení spojená s pracovními místy, zaměstnanci a jejich prací, mezd či sociálních záležitostí, personální administrativa,
- komunikace se zaměstnanci, jejich informovanost, styl vedení pracovníků a úroveň kooperace ve firmě.

### **3.2 Získávání zaměstnanců**

Zaměstnanci jsou klíčovým faktorem k dosahování podnikových cílů. Pracovní místa v organizaci by měla být obsazena osobami, které disponují dostatečnými znalostmi a kompetencemi takovouto práci vykonávat. Termín „Získávání zaměstnanců“ není jediný, který se v současnosti využívá. Od 50. let 20. století se používá i termín „nábor“, jejímž cílem je získávání lidí pouze z vnějších zdrojů, zatímco moderní řízení lidských zdrojů zahrnuje i vnitřní zdroje získávání pracovníků, tedy z řad stávajících zaměstnanců organizace (Kociánová, 2010).

Hlavním cílem získávání zaměstnanců je identifikovat, zaujmout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu (Dvořáková a kol., 2012).

#### **Vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců, jejich výhody a nevýhody**

V rámci personální politiky organizace se uplatňují jak vnitřní zdroje, tak vnější zdroje získávání zaměstnanců. Vnitřním zdrojem jsou takoví zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni v dané organizaci. Mohou být uvolněni v rámci organizačních změn, jsou připraveni vykonávat obtížnější práci nebo jsou ochotni změnit pracovní pozici, popřípadě zaměstnanci, kteří určitou formou spolupracují s organizací, například prostřednictvím odborné praxe studentů různých stupňů a typů škol (Žufan, 2012). Co se týče vynaložení nákladů na možné obsazení pracovního místa vlastními pracovníky, jsou náklady na získávání podstatně nižší, oproti získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Pracovní místo je možné obsadit v kratším

čase, snižují se nároky na adaptaci zaměstnanců, pro pracovníky je možnost postupu více motivující a zároveň si tak organizace zajišťuje stabilizaci klíčových lidí (Kociánová, 2010).

Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů jsou zaznačeny v Tab. 3.1.

**Tab. 3.1 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů**

Výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	Nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů
<ul style="list-style-type: none"> <li>• znalost silných stránek zaměstnance</li> <li>• pracovní postup pro uchazeče</li> <li>• zvyšování pracovní jistoty zaměstnání</li> <li>• zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců</li> <li>• uchazeč zná organizaci i spolupracovníky</li> <li>• nízké náklady na získání pracovníka</li> <li>• rychlejší obsazení pracovního místa</li> <li>• lepší návratnost investic do vzdělávání (školení) vložených do zaměstnanců</li> <li>• podporuje image firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menší výběr mezi zaměstnanci splňující kritéria pro obsazení dané pozice</li> <li>• možná rivalita a soutěžení, následně špatné mezilidské vztahy</li> <li>• nezbytné náklady na školení a růst pracovníků</li> <li>• případné náklady na obsazení pracovního místa, ze kterého byl zaměstnanec uvolněn</li> </ul>

Zdroj: Kociánová (2010, str. 83) – vlastní zpracování

Umožňuje-li to situace v podniku, mělo by být jako první zvažováno obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů. Mnoho organizací má však svá vlastní pravidla pro obsazování pracovních míst vlastními zaměstnanci. A proto také Armstrong (2002) upozorňuje na to, aby organizace dbali na stejné podmínky pro uchazeče jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů v rámci získávání zaměstnanců.

Získávání pracovníků z vnějšího trhu přináší organizaci příležitost získat zaměstnance s velkým potenciálem a zájmem přispět k podnikovým cílům organizace. Šikýř (2014) uvádí, že je obvykle snadnější a levnější získat pracovníky z vnitřních zdrojů než vzdělávat vlastními silami. Faktory ovlivňující počet potenciálních uchazečů o pracovní místo je mnoho. Může to být situací na pracovním trhu, pověstí dané organizace, požadavků uchazečů zajímavých se



o pracovní místa či nároků organizace na danou pozici. Lidskými zdroji mohou být uchazeči o zaměstnání vedení na úřadu práce, uchazeči pracující v jiné organizaci, kteří chtějí změnit zaměstnavatele, taktéž absolventi škol či ženy vracející se z mateřské dovolené. V Tab. 3.2 jsou zaznamenány výhody a nevýhody získání pracovníků z vnějších zdrojů.

**Tab. 3.2 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů**

Výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	Výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů
<ul style="list-style-type: none"> <li>• větší výběr mezi uchazeči</li> <li>• získání vysoce kvalifikovaných pracovníků</li> <li>• velké pracovní nasazení nových zaměstnanců</li> <li>• noví zaměstnanci přinášejí do organizace nové znalosti, názory, zkušenosti vedoucí k pozitivním změnám organizace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• velké náklady na proces získávání zaměstnanců – čas, úsilí a peníze</li> <li>• zamezování pracovního postupu zaměstnanců organizace</li> <li>• delší proces adaptace nových zaměstnanců</li> <li>• riziko nesprávné volby</li> </ul>

Zdroj: Kociánová (2010, str. 84) – vlastní zpracování

### 3.2.1 Analýza pracovních míst

Analýza pracovního místa představuje jednu z nejdůležitějších činností v systému personálního řízení, neboť právě tato analýza je východiskem pro realizaci dalších personálních činností. Kociánová (2010) popisuje analýzu pracovních míst jako proces, jehož cílem je získat a posoudit informace o obsahu určité práce (pracovního místa), umožňuje rozlišit práci (pracovní místo) od ostatních prací (pracovních míst). Analýza pracovního místa zahrnuje otázky, týkající se nejenom pracovních úkolů a podmínek, ale i otázky, které se týkají samotného pracovníka.

#### Popis a specifikace pracovních míst

Popis a specifikace pracovního místa jsou výsledkem analýzy pracovního místa. Popis pracovního místa zachycuje:

- důvod, proč pracovní místo existuje;
- vymezení pravomocí a odpovědností zaměstnanců;
- konkrétní náplň práce;
- vymezení požadavků na kvalifikaci či dalších způsobilostí zaměstnanců.

Zatímco popis pracovního místa definuje základní podrobnosti o pracovním místě, specifikace pracovního místa vyjadřuje upřesnění požadavků na zaměstnance, především:

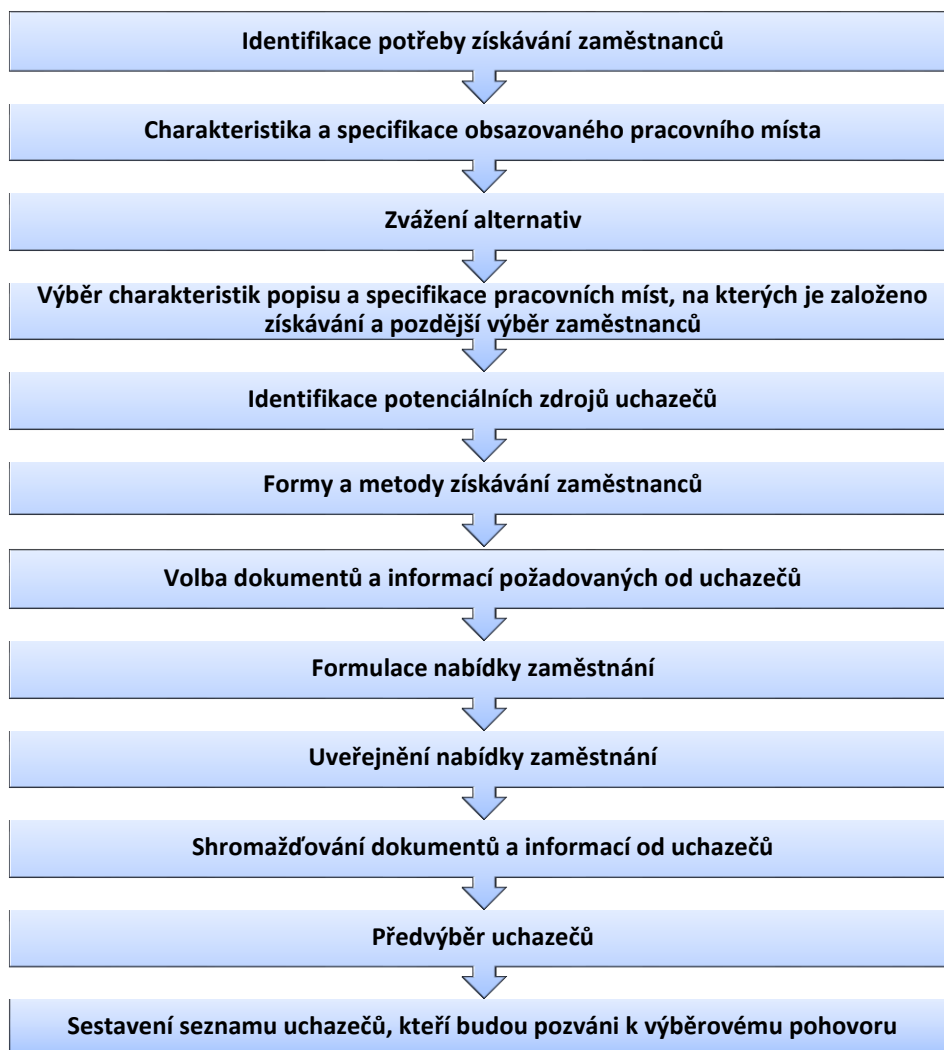
- schopnosti, které zaměstnanec musí znát a umět;
- požadované vzdělání, které musí zaměstnanec splňovat;
- zkušenosti či praxe ve stejném nebo podobném oboru;
- specifické znalosti a dovednosti;
- další požadavky na zaměstnance, např. cestování či pružná pracovní doba (Koubek, 2007).

### **3.2.2 Proces získávání zaměstnanců**

Proces získávání zaměstnanců je dvoustrannou záležitostí, kde na jedné straně stojí organizace a na té druhé potenciální zaměstnanci. V dnešní době existuje kompletní postup získávání pracovníků, jehož dodržováním se organizace vyhne jak časovým, tak finančním ztrátám. Při efektivním procesu získávání zaměstnanců vycházíme z dokonalé znalosti jednotlivých pracovních míst a očekávaných změn v rámci personálního plánování.

Samotný proces se skládá z několika na sebe navazujících kroků. Koubek (2007) charakterizuje proces získávání zaměstnanců do dvanácti kroků, viz Obr. 3.1.

**Obr. 3.1 Proces získávání zaměstnanců**



Zdroj: Koubek (2007, str. 131) – vlastní zpracování

## **1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců**

Personalisté spolu s liniovými manažery zabezpečují na základě plánů výroby, investic či technického rozvoje, odhad potřeby pracovníků v organizaci. Periodické prognózy probíhající s určitým předstihem mají velký vliv v průběhu plánování, neboť právě ty jsou klíčovými k identifikaci potřeby zaměstnanců, kde typickým příkladem mohou být odcházející pracovníci do důchodu.

## **2. Charakteristika a specifikace obsazovaného pracovního místa**

Personalisté musí mít dostatečné a aktuální informace o volných pracovních místech, které se snaží obsadit, ať už z vnějších, nebo vnitřních zdrojů. Jde především o samotný popis práce, pracovní podmínky, dokumenty, které se vyžadují od potenciálních uchazečů, požadavky, které pracovní místo vyžaduje, odpovědnost a kompetence dané práce apod. Tyto informace jsou součástí nabídky zaměstnání a patří mezi důležité, neboť právě na základě těchto informací se potenciální uchazeč rozhoduje, zda na nabídku bude reagovat.

## **3. Zvážení alternativ**

V rámci procesu získávání zaměstnanců je nutné, aby se zvážily i jisté alternativy, které mohou ovlivnit další kroky získávání a výběru zaměstnanců. Je zřejmé, že mnoho organizací se snaží efektivně hospodařit s pracovní silou a proto zvažují, zda volná pracovní místa jsou důležitá k dosažení podnikových cílů. To by mohlo vést i k úplnému zrušení daného pracovního místa. Organizace však může práci rozdělit i mezi jednotlivé pracovníky, či pokrýt práci formou přesčasů, částečného úvazku, dočasného pracovního poměru nebo využití externích dodavatelů.

## **4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovních míst, na kterých je založeno získávání a pozdější výběr zaměstnanců**

Personalista by měl vytvořit takovou charakteristiku a specifikaci pracovního místa, aby nabídka přilákala co nejvíce uchazečů, především ty s významným rozvojovým potenciálem. V rámci specifikace se uvádí veškeré nezbytné požadavky na pracovníka, které jsou podmínkou způsobilosti pracovníka pro práci, čímž může být dosažené vzdělání, a také požadavky žádoucí, které svým způsobem přispívají k dobrému výkonu práce, například dosavadní praxe. Potenciální uchazeči mohou zaujmout pozornost personalistů i v rámci vítaných požadavků, které nejsou nutné pro výkon práce, ale mohou zvyšovat využitelnost pracovníka v organizaci (např. znalost cizích jazyků).

Charakteristika popisu pracovního místa a jeho specifikace záleží na prioritách dané organizace, prioritách útvarů, ve kterých se volné pracovní místo nachází, případně také na povaze pracovního místa. Nicméně nemělo by se zapomenout, aby popis pracovního místa obsahoval název pracovního místa, pracovní funkce, odpovědnost pracovníka a ke svěřeným úkolům, místo výkonu práce, možnost pracovního vzdělávání, pracovní podmínky a platové podmínky.

## **5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů**

Jak již víme, organizace má možnost získávat zaměstnance z vnitřních i z vnějších zdrojů. Je důležité se rozhodnout, zda organizace obsadí volné pracovní místo z řad vlastních zaměstnanců nebo bude hledat nového zaměstnance. Oba dva typy získávání pracovníků mají své výhody a nevýhody a to i v získávání informací o potenciálních uchazečích.

## **6. Formy a metody získávání zaměstnanců**

Jedno z nejdůležitějších rozhodnutí organizace v procesu získávání zaměstnanců je volba formy či metody samotného získávání zaměstnanců, pomocí níž organizace posoudí jednotlivé uchazeče a rozhodne, který z nich je pro danou pozici ten nejvhodnější. Volba závisí na tom, jaká metoda či forma bude pro organizaci efektivní vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu, zda získáme pracovníky z vnějších, nebo z vnitřních zdrojů, nebo kolik může organizace vynaložit finančních prostředků na získávání pracovníků apod.

V dnešní době existuje spousta metod a forem k přilákání co největšího počtu uchazečů o daná pracovní místa. Mezi nejčastěji používané metody patří:

### **a) nabídka od samotných uchazečů**

Nabízejí-li se uchazeči sami, často se písemně obrací na organizaci se svou nabídkou. Velkou výhodou při této metodě je minimální vynaložení nákladů na získání pracovníků. Nevýhodou je, že žádosti o zaměstnání mohou přicházet nesouměrně spolu s tím, zda v organizaci jsou volná pracovní místa a mohla by tak narušovat práci personalistů, kteří musejí uchazeče odmítat. Tento způsob neposkytuje velkou možnost výběru mezi potenciálními uchazeči a tím pádem se zvyšuje riziko přijmout nevhodného uchazeče.

#### **b) doporučení zaměstnancem**

Má-li zaměstnanec povědomí o volných pracovních místech v organizaci, může doporučit kandidáta na některou z těchto pozic. Často je toto doporučení spojeno s odměnou pro pracovníka, který doporučil vhodného uchazeče.

#### **c) přímé oslovení**

Nejvhodnějším uchazečem pro organizaci je ten, kterého si sama vybrala. Tito uchazeči jsou vhodní i z odborného hlediska i z osobnostního profilu. Tato metoda se v mnoha případech využívá při získávání zaměstnanců pro výše postavené a náročnější funkce, avšak není výjimkou její použití i pro dělnické pozice.

#### **d) podnikové vývěsky**

Informace o nabídce volných pracovních míst mohou zaměstnanci zjistit prostřednictvím podnikových vývěsek na místech daných organizací. Ty jsou většinou umístěny tam, kde prochází nejvíce zaměstnanců. Metoda prostřednictvím vývěsných informací je nenáročná a velmi levná. Většinou bývá uveden podrobný popis dané pracovní pozice, aby se snižoval počet nevhodných uchazečů.

#### **e) inzerce v tisku a rozhlase**

Inzerce v tisku a rozhlase patří mezi nejrozšířenější metodu získávání pracovníků. Výhodou těchto inzercí může být zaměření se na určitý region či dokonce mezinárodní záběr a tím se rychleji dostat k potencionálním uchazečům. Nevýhodou inzerátu jak v tisku, tak v rozhlase, je jejich cena a především i to, že uchazeči nemusí stihnout relaci vysílání.

#### **f) spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi**

Mezi velkou příležitostí pro organizace k získání vhodných kandidátů patří spolupráce se středními či vysokými školami. V rámci praxe či stáží si organizace mohou vyhlídnout ty studenty, kteří splňují jejich požadavky a především, organizace má o nich více informací než o jiném běžném uchazeči.

### **g) spolupráce s úřady práce**

Oboustrannou výhodu přináší metoda, kdy organizace spolupracuje s úřady práce. Úřad práce slouží, jak osobám hledající si zaměstnání, tak organizacím, hledající pracovníky a to vše bezplatně pro obě dvě strany. Na úřadech práce jsou zaregistrované osoby většinou s nižším stupněm vzdělání, osoby s vyšší kvalifikací si převážně hledají zaměstnání pomocí jiných cest.

### **h) veletrhy pracovních příležitostí**

Další metodou, kdy organizace mohou mít první kontakt se širokou škálou potencionálních uchazečů, patří veletrhy pracovních příležitostí. Na těch se prezentují především známé a velké společnosti, které přitahují uchazeče svými zajímavými nabídkami pracovních míst s možností vzdělávání, kariérového rozvoje, nebo nadstandardními finančními odměnami.

Největší zastoupení veletrhů pracovních příležitostí je na vysokých školách, kde organizace poskytují informace o nabízených volných pracovních místech, stáží, možnosti brigád či domluvení spolupráce s bakalářskou/diplomovou prací. (Koubek, 2007).

### **i) outplacementové agentury**

Prvotním cílem outplacementových agentur byla pomoc těm pracovníkům, kteří byli propuštěni z nadbytečnosti a/nebo museli opustit zaměstnavatele. Těmto zaměstnancům se poskytovala pomoc v podobě školení, jak se připravit na pohovory, nebo jim přímo obstarali pracovní místa registrované v jejich databázi. V současné době outplacementové agentury poskytují poradenské a zprostředkovatelské služby zaměřené na střední a vrcholový management organizací (Dvořáková a kol., 2012).

### **j) agentury zaměřené na vyhledávání a výběr**

Tyto agentury se zaměřují na vyhledávání a výběr zaměstnanců především na úrovni středního managementu. Hlavní činností je tedy vyhledávání a výběr vhodných kandidátů na danou pracovní pozici či samotné inzerování volného pracovního místa (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

### **k) headhuntingové společnosti**

Přímé vyhledávání neboli headhunting patří mezi metodu na nejvyšší úrovni získávání zaměstnanců především na vrcholových pozicích. Je založena podle přesně daných pravidel, respektující etické zásady. Umožňuje kontakt s lidmi, kteří nevyhledávají zaměstnání, ani nereagují na nabídky zaměstnání, proto tato metoda může být účinnější při výběru těch pracovníků, kteří odpovídají představám společností. Headhunter pracuje diskrétně a spolehlivě, převážně spoléhá na své kontakty a vyhledané uchazeče předkládá bez uvedení jejich jmen (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

### **l) internet, e-recruiting**

V dnešní době internet patří mezi nejrozsáhlejší formu veškeré komunikace. V rámci získávání zaměstnanců patří mezi nejpoužívanější metodu a to i z toho důvodu, že na internetu existuje velký počet internetových adres, kde můžeme nalézt nabídky práce. Dokáže uvést nejdetailnější informace jak o pracovním místě, tak i o organizaci. E-recruiting, neboli elektronické získávání zaměstnanců prostřednictvím elektronických formulářů či dotazníků umožňuje zhodnotit uchazeče již v předvýběru. Proces získávání zaměstnanců je účinnější a zrychluje se komunikace mezi organizací a uchazečem (Koubek, 2007).

### **m) sociální sítě**

Sociální sítě na internetu umožňují registrovaným členům vytvářet osobní profily, komunikovat spolu a sdílet různé informace, např. fotografie či videa. Nicméně sociální sítě se uplatňují i v profesním prostředí. Největší profesní síť na světě tvoří Facebook nebo Google +, ale i LinkedIn, na kterém se nachází až 400 milionů uživatelů, kteří zde vkládají své životopisy a neustále je doplňují o získané zkušenosti a znalosti. LinkedIn je považován, za významného pomocníka dnešních personalistů (Horváthová a kol., 2014).

## **7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů**

Volba dokumentů je důležitá pro získání potřebných informací o uchazečích. Mezi dokumenty, které personalista může vyžadovat, patří např. doklady o vzdělání a praxi, dotazník používaný danou organizací, životopis průvodní dopis či reference z předchozího zaměstnání.



Většina organizací si dnes navrhuje dotazníky sama s přesně danými otázkami, které mohou ovlivnit předvýběr uchazečů lépe, než jednoduché dotazníky, ve kterých se personalista dozví jen základní informace o uchazeči. Co se týče životopisů, mohou být požadovány tři základní typy životopisů a to volný, polo-strukturovaný a strukturovaný. **Volný** životopis sestavuje uchazeč sám a je možné z něho posoudit formulační schopnosti uchazeče, zatímco **polo-strukturovaný** životopis se skládá z již volného životopisu a informací, které organizace vyžaduje k posouzení jejich kvalifikace, například dosažené vzdělání či praxe. **Strukturovaný** životopis představuje podobu dotazníku, který si organizace sama vytváří.

## **8. Formulace nabídky zaměstnání**

Formulace nabídky zaměstnání bývá připravena vzhledem k popisu a specifikaci pracovního místa, zda se pracovník získá z vnitřního nebo z vnějšího zdroje, k metodě výběru získávání pracovníků ale i k volbě dokumentů a informací požadovaných od potencionálních uchazečů.

Formulace nabídky musí obsahovat nejenom stanovený obsah, ale i vzhled nabídky a dobré umístění. Je důležité při formulaci nabídky dodržovat určité zásady, a to aby obsahoval podstatné náležitosti, byl zadán do vhodného sdělovacího prostředku, zvolit správnou volbu formy inzerátu, analyzovat efektivnost inzerování, ale především zdvořile odmítnout ty uchazeče, kteří nevyhovují daným podmínkám.

## **9. Uveřejnění nabídky zaměstnání**

Je důležité zveřejnit nabídku volného pracovního místa více způsoby, aby zachytila větší množství potencionálních uchazečů. Také období, kdy bude zveřejněna nabídka, by nemělo být moc dlouhé, ale ani moc krátké. Závisí to však na tom, jak rychle se volné pracovní místo musí obsadit.

## **10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů**

V tomto kroku probíhá komunikace s uchazeči, jednání s nimi a shromažďování požadovaných dokumentů. Personalista by měl jednat s uchazeči zdvořile a měl by být ochoten jim pomoci.

## **11. Předvýběr uchazečů**

Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací je důležitou fází v procesu získávání zaměstnanců. V tomto kroku personalista porovnává a následně rozhoduje, kteří z uchazečů splňují kritéria pro daná pracovní místa.

## **12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovému procesu**

Závěrečným krokem v procesu získávání zaměstnanců je sestavení seznamu uchazečů, kteří splňují požadavky na dané pracovní místo a jsou tak pozváni k výběrovému procesu. Počet těchto uchazečů se může odvíjet od povahy pracovního místa, nebo v závislosti na zvyklostech organizace (Koubek, 2007).

### **3.3 Proces výběru zaměstnanců**

Po procesu získávání zaměstnanců následuje rozhodnutí o tom, který z vhodných kandidátů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe vyhovuje požadavkům obsazované pracovní pozice a perspektivnímu využití v organizaci.

Výběr zaměstnanců se považuje za strategickou činnost personalistů, protože může ovlivňovat kvalitu zaměstnanců organizace. Jde především o finančně nákladný a časově zdoluhavý proces, nicméně z důsledku špatné volby zaměstnance by se personalisté, ale i vedoucí zaměstnanci, měli tomuto procesu plně věnovat.

Aswathappa (2008) se zaměřuje na filosofii výběru zaměstnanců, jejímž cílem je přilákání co nejvíce uchazečů na volné pracovní místo s co nejkratším časem jeho obsazení novým zaměstnancem. I při velkém počtu uchazečů může být výběr velmi obtížný a to pak vede ke špatnému rozhodnutí s důsledkem pracovní nespokojenosti zaměstnanců či jejich fluktuací. Účinnost procesu výběru může zvýšit nabízená pracovní smlouva, která bude vyhovovat jak organizaci, tak potencionálním zaměstnancům a zajistí tak dlouhodobý pracovní poměr mezi oběma stranami a vysokou úroveň efektivity nového zaměstnance.

### **3.3.1 Metody a formy výběru zaměstnanců**

Metody výběru zaměstnanců jsou zaměřené na posuzování jednotlivých uchazečů dle daných kritérií obsazované pracovní pozice s cílem rozhodnutí o přijetí uchazeče, který je pro dané pracovní místo nejvhodnější. V dnešní době existuje spousta metod, avšak ani jedna z nich nemůže zaručit, že vedoucí pracovníci úspěšně vyberou správného zaměstnance. Mezi metody a formy výběru zaměstnanců patří:

#### **1. Analýza dokumentace uchazečů**

Tato metoda patří mezi nejzákladnější metody výběru pracovníků. Personalista získává základní dokumenty od uchazečů a na jejichž základě se dozvídá podstatné údaje o uchazečích. Jedná se o žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání, lékařské vyšetření apod.

V rámci strukturovaného životopisu, který je přehledný a logicky upořádaný, může personalista sledovat přehled získaného vzdělání či dosažené praxe, jak často uchazeč měnil zaměstnavatele nebo vzdělávací instituce, jakou dlouhou dobu trval pracovní poměr u jiných zaměstnavatelů, nebo vůbec jaké pracovní pozice uchazeč vykonával.

Průvodní dopis, nebo-li motivační dopis, je písemným dokumentem s cílem vyjádřit proč právě daný uchazeč má být vybrán na volnou pracovní pozici. Dobře napsaný motivační dopis může u personalisty zvýšit zájem poznat uchazeče osobně.

K výběru zaměstnanců se využívají i reference a pracovní posudky z předchozích zaměstnání. Tyto posudky slouží k lepšímu poznání uchazečů, přesto se některé názory mohou lišit od skutečnosti. Informace mohou být mnohdy zkreslené, například z důvodu pomoci odcházejícímu zaměstnanci, nebo naopak z problémů v mezilidských vztazích na pracovišti.

## 2. Výběrový rozhovor

Výběrové rozhovory jsou nejčastěji využívanou metodou při výběru zaměstnanců. Jedná se o osobní setkání potenciálních uchazečů s personalisty s cílem prozkoumání a posouzení odborné způsobilosti i rozvojového potenciálu uchazečů vykonávat danou pracovní pozici. Šikýř (2014) uvádí, že díky výběrovému rozhovoru může personalista:

- potvrdit si a doplnit rozhodující informace o uchazečích;
- posoudit schopnosti či dovednosti uchazečů, jejich chování a motivaci;
- zajistit, aby uchazeči věděli o podmínkách práce a zaměstnání;
- rozpoznat představu uchazečů o podmínkách práce a zaměstnání.

Výběrové rozhovory lze rozlišit v závislosti na tom, kolik účastníků se jej zúčastní. Jedná se o individuální rozhovor, panelový rozhovor, postupový rozhovor, výběrovou komisi a skupinový rozhovor. Výběrové rozhovory se dále rozlišují podle míry strukturovanosti a to na strukturovaný, polo-strukturovaný a nestrukturovaný. Dle zaměření lze rozhovory rozlišit na behaviorální, biografické, situační a stresové. Jednotlivé typy výběrových rozhovorů jsou popsány v Tab. 3.3.

**Tab. 3.3 Typy výběrových rozhovorů**

Podle počtu účastníků	
<b>Individuální rozhovor (1+1)</b>	Rozhovor "mezi čtyřma očima". Vede ho personalista nebo potenciální přímý nadřízený.
<b>Panelový rozhovor (2+1)</b>	Rozhovor, kdy na straně tazatelů je více účastníků. Většinou personalista a potenciální přímý nadřízený.
<b>Postupový rozhovor (série individuálních rozhovorů)</b>	Uchazeč nejdříve absolvuje rozhovor s personalistou a poté s potenciálním přímým nadřízeným.
<b>Výběrová komise</b>	Oficiálnější, jedná se o větší výběrový panel, kde na straně organizace je více účastníků. Výběrové řízení se přesně řídí daným postupem.
<b>Skupinový rozhovor</b>	Rozhovor se skupinou uchazečů a jedním či více tazatelů.

<b>Podle strukturovanosti</b>	
<b>Strukturovaný rozhovor</b>	Vychází se z předem připravených otázek s přesně daným pořadím.
<b>Polo-strukturovaný rozhovor</b>	Jsou připraveny předem dané okruhy otázek, které tazatel rozvíjí dle potřeby v průběhu rozhovoru.
<b>Nestrukturovaný rozhovor</b>	Jedná se o improvizaci rozhovoru bez přípravy. Forma, obsah i postup jsou vytvářeny v průběhu rozhovoru.
<b>Podle zaměření</b>	
<b>Behaviorální rozhovor</b>	Uchazečům jsou kladeny otázky zaměřující se na zjištění jejich chování v rámci konkrétní pracovní situace
<b>Biografický rozhovor</b>	V rámci tohoto rozhovoru jsou chronologicky posuzovány předchozí zkušenosti uchazečů.
<b>Situační rozhovor</b>	Uchazečům jsou kladeny otázky s cílem zjistit, jak by řešili specifické pracovní situace.
<b>Stresový rozhovor</b>	Cílem rozhovoru je zjistit jak uchazeči reagují na stres za pomoci emocionálně zatěžujícími situacemi či zcela neočekávanými, negativními a obtížnými otázkami.

Zdroj: Horváthová a kol. (2014, str. 61) – vlastní zpracování

Mathis a Jackson (2008) se zabývají problémy při výběrových rozhovorech ze strany manažerů či ředitelů, vznikajících na základě neznalosti procesu získávání a výběru zaměstnanců. Mezi tyto problémy patří:

- **ukvapené rozhodnutí** – nejčastější chybou je rozhodnutí o přijetí zaměstnance během pár minut, v závislosti na tom, zda se manažerům či ředitelům líbí nebo ne. Výběrový rozhovor musí trvat delší dobu, aby se zjistilo, zda jednotlivý uchazeč vyhovuje požadavkům na dané pracovní místo;
- **negativní důraz** – při posuzování vhodnosti jednotlivých kandidátů se častěji zdůrazňují jejich slabé stránky, než ty silné;
- **halo efekt** – tzv. halo efekt nastává, kdy personalista zastiňuje stinné stránky jednotlivých uchazečů díky sympatiím či ochotě dát na první dojem;

- **předsudek a stereotyp** – mezi jednu z významných chyb patří přijetí uchazeče na základě stejných osobních vlastností, jako u vedoucího manažera či ředitele, kteří se podílejí na výběrovém rozhovoru.

Výběrový rozhovor vyžaduje důkladnou a svědomitou přípravu, kterou má na starosti personalista. Neměl by se spoléhat na improvizaci a měl by si vynahradiť dostatek času na prostudování popisu pracovního místa, prostudování životopisů uchazečů, popřípadě sestavit si časový harmonogram výběrového rozhovoru (Kociánová, 2010).

Příprava na rozhovor se očekává nejenom ze strany personalisty, ale i ze strany samotného uchazeče, kterého pracovní pohovor čeká. Je důležité, aby uchazeč přišel včas, vhodně oblečený, měl již základní informace o organizaci, především čím se zabývá a jaké jsou její plány do budoucna. Taktéž by si měl uchazeč vynahradiť dostatek času na pracovní rozhovor, neboť právě tato jedna z nejpoužívanějších metod při výběru zaměstnanců assessment centrum může trvat v délce až 8 hodin.

### 3. Testování uchazečů

Testováním uchazečů se rozumí stupeň, v jakém uchazeči splňují požadavky na způsobilost dané pracovní pozice, jeho vzdělání či dosažená praxe, znalosti, dovednosti nebo osobní charakteristiky. Testování se řadí mezi významnou skupinu výběrových metod, nicméně poskytují pouze doplňkové údaje, které personalista srovnává se životopisy jednotlivých uchazečů například na výběrovém pohovoru. Šikýř (2014) doporučuje testování uchazečů za přítomnosti kvalifikovaného a zkušeného psychologa, který zajistí správnost údajů.

Testování zaměstnanců zahrnují:

- **testy inteligence** – zaměřují se na myšlení a paměť uchazečů, verbální schopnosti, logické uvažování či prostorovou představivost zaměstnanců, s cílem odhadnutí jejich pracovního výkonu;
- **testy osobnosti** – pomocí testů osobnosti dokážou personalisté rozpoznat celkovou strukturu osobnosti uchazeče, zjistit, zda jednotlivý uchazeč nemá v sobě nebezpečné faktory, kterými by mohl ovlivnit mezilidské vztahy na pracovišti;

- **testy schopností a dovedností** – specializují se na manuální zručnost pracovníků, kancelářské schopnosti, koordinace očí a rukou či smysly nezbytné pro výkon dané pracovní pozice.

#### 4. Assessment centre

Metoda assessment centre je komplexní metodou nejenom při výběru zaměstnanců, ale taktéž se využívá při hodnocení či vzdělávání a rozvoji zaměstnanců na nejrůznějších pracovních pozicích v dané organizaci. Při využití Assessment centra personalisté mohou poznat nejen dovednosti uchazečů, ale i jejich schopnosti a rozvojový potenciál. V rámci AC při výběru zaměstnanců, uchazeči mohou řešit různé případové studie či modelové situace na základě každodenních problémů, pomocí nichž se projevuje skutečné chování a reakce uchazečů. Tyto modelové situace jsou připraveny tak, aby se při jejich uskutečňování projevil ty vlastnosti uchazečů, které se nejvíce hodí na dané pracovní místo.

Assessment centra se účastní skupina uchazečů, většinou při počtu osmi až deseti osob, a prováděcí tým, který se skládá z personalistů či vedoucích manažerů, psychologů nebo také externích pracovníků, kteří se zabývají realizací assessment centra. Tento prováděcí tým hodnotí výkon uchazečů na základě daných kritérií, která se v souvislosti s danou metodou odehrávají se v assessment centru.

Mezi výhody assessment centra patří jednoznačně posouzení spolupráce a chování více uchazečů současně. Nicméně i tato metoda výběru zaměstnanců má své nevýhody a to v podobě časové náročnosti, odmítání účasti některých uchazečů o danou pracovní pozici nebo projevování „upovídaných“ jedinců a následné znevýhodnění ostatních uchazečů.

I s assessment centrem se pojí určité etické zásady: informovat účastníky o čem daná metoda je, jaký je její účel a průběh; informace získané z průběhu assessment centra se považují za důvěrné a především tato metoda by neměla být stresující a časově náročná ani pro jednu stranu zúčastněných (Vaculík, 2010).

#### 5. Grafologie

Pomocí grafologie neboli rozboru písma se posuzují osobnostní vlastnosti uchazečů. Tato metoda je brána jako doplňková metoda posouzení, jelikož grafolog se nezaměřuje na kompletní grafologický rozbor, ale pouze na požadovaná kritéria dané pozice, např. komunikativnost, kreativitu, organizační schopnosti, míru psychické zátěže apod.

## 6. Reference

Jedná se o hodnocení uchazeče jinou, spolehlivou osobou, převážně jeho nadřízeným z předchozího zaměstnání. Reference mohou být předloženy na základě písemného doporučení či telefonického rozhovoru. Slouží k ověření informací získaných z jiných metod, nebo k doplnění dalších informací. Velmi často se však stává, že referující nejsou schopni podat pravdivé hodnocení a záměrně informace zkreslují (Horváthová a kol., 2014).

### 3.3.2 Role personalistů a manažerů v procesech získávání a výběru zaměstnanců

Při procesu získávání a výběru zaměstnanců se role personalistů a manažerů liší. Zatímco role personalisty se týkají postupů a politiky personální práce, role manažerů směřují ke konečnému rozhodování o získávání a výběru zaměstnanců. Role personalistů a manažerů podle Mathise a Jacksona (2008) znázorňuje Tab. 3.4.

**Tab. 3.4. Role HR personalistů a manažerů**

HR personalisté	Manažeři
<ul style="list-style-type: none"><li>• poskytují prvotní informace pro uchazeče</li><li>• provádějí počáteční rozhovor s uchazeči</li><li>• získávají informace a reference o uchazeči, vyžadují od nich zdravotní a pracovní testy, pokud jsou na daném pracovním místě vyžadovány</li><li>• představují potencionální kandidáty manažerům</li><li>• vyhodnocují úspěšnost výběrového procesu zaměstnanců</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• vyžadují zaměstnance s určitou kvalifikací na dané pracovní místo</li><li>• účastní se výběrového řízení</li><li>• s uchazeči provádí konečný rozhovor</li><li>• má konečné rozhodnutí při výběru zaměstnanců, ale i s doporučením HR specialistů</li><li>• uchazečům poskytují doplňující informace o pracovním místě</li></ul>

Zdroj: Mathis a Jackson (2008, str. 230) – vlastní zpracování



### 3.3.3 Hodnocení procesů získávání a výběru zaměstnanců

Základem každé kvalitní personální strategie jsou personální procesy a následné hodnocení jejich efektivnosti. Avšak základním východiskem efektivnosti v oblasti řízení lidských zdrojů je měření toho, jak jsou plněny strategické cíle organizace.

Pro hodnocení úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců se využívají především tyto ukazatelé:

- počet uchazečů o přijetí / počet uchazečů pozvaných k výběrovému řízení;
- počet pracovních pohovorů / počet učiněných nabídek zaměstnání;
- počet učiněných nabídek zaměstnání / počet přijatých nabídek zaměstnání;
- počet přijatých zaměstnanců / počet uchazečů;
- průměrný počet dní obsazení volného pracovního místa;
- průměrná délka trvání pracovního poměru nového zaměstnance;
- přínos zaměstnance pro organizaci;
- počet zameškaných dní zaměstnance / celkový počet pracovní dnů
- náklady na získávání a výběr zaměstnanců / počet nově přijatých zaměstnanců.

Pro organizaci by mělo být důležité zhodnotit proces získávání a výběru zaměstnanců, především z důvodu nákladů, které z tohoto procesu vyplývají. Tyto náklady se týkají zejména administrativních nákladů, nákladů na inzerci, nákladů na spolupráci a komunikaci s externími subjekty, ale hlavně se týkají mzdových nákladů personalisty a osob, které se také podílejí na procesu získávání a výběru zaměstnanců. Nicméně i případné finanční úspory v rámci procesu získávání a výběru zaměstnanců by měly být v organizaci oceňovány (Horváthová a kol., 2014).

## **4 Charakteristika vybrané organizace**

Pro vypracování praktické části této bakalářské práce byly využity interní materiály společnosti Zevar, a.s. Na žádost společnosti je jméno smyšlené a použité materiály jsou využity pouze ke zpracování bakalářské práce.

### **4.1 Profil společnosti**

Společnost Zevar, a.s. patří mezi jednu z předních evropských výrobců válcovaných výrobků z oceli. Společnost je silně spjata s regionem Ostravska a severní Moravy a její historie sahá až do roku 1828, kdy byl vypracován projekt první pudlovný<sup>1</sup> a válcovny kolejnic v rakouské monarchii. V roce 1830 začíná historie společnosti Zevar, a.s. prvním vyrobeným zkujněným železem v Rudolfově huti<sup>2</sup>.

Mezi hlavní výrobní program této společnosti patří výroba tlustých plechů, profilů, štetovnic a tvarových výpalků, které zajišťují jednotlivá výrobní střediska: Válcovací tratě, kterými jsou Válcovna 3,5 Kvarto a Těžká profilová trať (Válcovna profilů), dále Výpalky a Testing centrum. Výrobky společnosti se uplatňují v různých oborech, od staveb lodí přes ocelové a mostní konstrukce, dopravní strojírenství, stavební stroje, energetické strojírenství až po produktovody.

### **4.2 Výrobní střediska**

#### **Válcovací tratě**

S rozvojem výroby oceli byly ve Vítkovicích stavěny i válcovací tratě, které taktéž mají ve Vítkovicích dlouholetou tradici. V roce 1911 byly uvedeny do provozu první válcovací tratě. V průběhu let byla prováděna řada generálních oprav a modernizačních akcí těchto válcovacích tratí. V současné době společnost Zevar, a.s. využívá tyto válcovací tratě:

---

<sup>1</sup> Místo, kde se dříve provádělo pudlování železa, tzn. původní proces zkujňování surového železa.

<sup>2</sup> Pojmenování Rudolfových hutí je odvozeno od olomouckého arcibiskupa Rudolfa, který rozhodnul o založení železáren ve Vítkovicích v roce 1828.

## 1. Válcovna 3,5 Kvarto

Válcovna 3,5 Kvarto začala svoji první výrobu již v roce 1971. Mezi výrobky této válcovací tratě patří především tlusté plechy vyráběné z kontilité vsázky<sup>3</sup>.

Výrobní kapacita válcovny plechů je až 755 000 tun za rok. Poslední modernizace v roce 2006 zajistila výrazné zlepšení geometrie vyválcovaných plechů či rozšíření celkového produkovaného sortimentu.

## 2. Těžká profilová trať (Válcovna profilů)

Vyráběným sortimentem na těžké profilové trati jsou především štetovnice, které slouží jako stavební konstrukční prvky. Tloušťka a hloubka štetovnic se odvíjí od individuálních požadavků jednotlivých odběratelů. Postupné rekonstrukce umožnili i na těžké profilové trati rozšíření sortimentu a zpřesnění rozměrů. Dalšími výrobky na těžké profilové trati jsou jeřábové kolejnice a kruhová či čtvercová ocel. Výrobní kapacita této válcovací tratě je až 170 000 tun ročně.

### Výpalky

Středisko výpalky umožňuje zpracování tlustých plechů na různé tvarové výpalky dle předložené technické dokumentace. Výpalky jsou produkovány na moderních pálicích strojích s podporou řídicího systému CNC<sup>4</sup>. Ročně mohou výpalky vyprodukovat až 30 000 tun.

Přehled výrobních kapacit všech nákladových středisek znázorňuje Tab. 4.2.

**Tab. 4.2 Výrobní kapacity nákladových středisek**

Výrobní středisko	Výrobní kapacita/rok
Válcovna 3,5 Kvarto	<b>755 000 tun</b>
Válcovna profilů	<b>170 000 tun</b>
Středisko výpalky	<b>30 000 tun</b>

Zdroj: Interní materiály společnosti Zevar, a.s. – vlastní zpracování

<sup>3</sup> Proces plynulého odlévání oceli; vsázka – směs koksu, surového železa a dalších přísad

<sup>4</sup> Computer Numeric Control – automatické řízení strojů počítačem

## Testing centrum

Testing centrum slouží pro komplexní akreditované služby z oblasti zkoušení a kalibrací. Veškeré výrobky, které opouštějí závod, jsou kontrolované ve vlastních zkušebních laboratořích, které disponují nejmodernějšími zkušebními zařízeními.

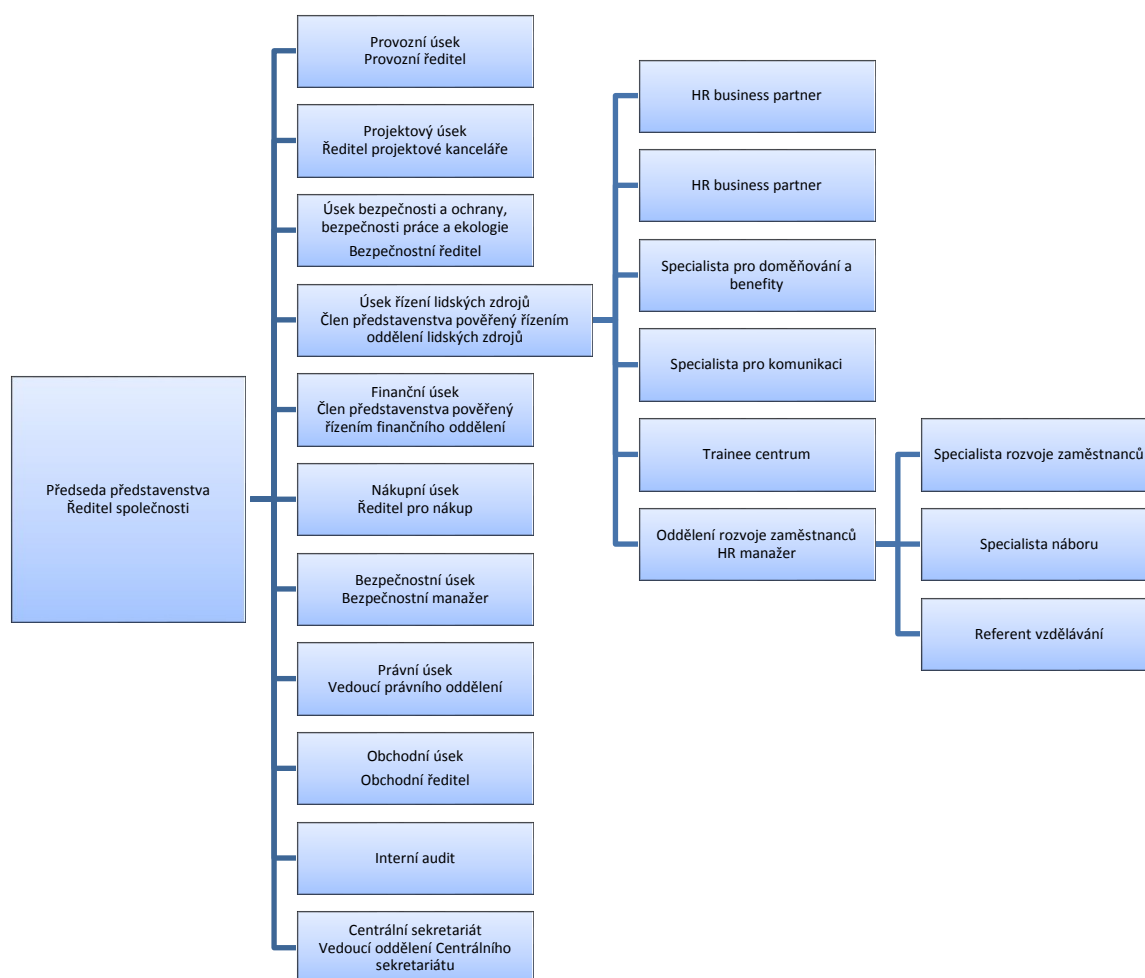
### 4.3 Organizační struktura

Nejvyšším orgánem akciové společnosti Zevar, a.s. je **valná hromada**, skládající se z akcionářů firmy. Tito akcionáři jsou skupina zahraničních investorů, kteří koupili společnost v roce 2014. Další orgán tvoří **představenstvo**, které je statutárním orgánem společnosti, jenž řídí činnost společnosti a zastupuje ji. Představenstvo společnosti Zevar, a.s. se skládá z předsedy představenstva a dvou členů představenstva (Obr. 4.3). Dalším, a zároveň posledním orgánem je **dozorčí rada**, kterou tvoří předseda dozorčí rady a tři členové dozorčí rady.

V rámci jasně daných pravomocí a odpovědnosti jednotlivých vedoucích zaměstnanců se ve společnosti Zevar, a.s. využívá liniová organizační struktura. Vrcholový management neboli top management představuje ředitel společnosti. Střední management je složen z deseti samostatných úseků, za které jsou odpovědni jednotliví ředitelé. Ti pod sebou mají další ředitele či manažery tzv. liniový management, taktéž odpovídající za svěřené úseky.

Oddělení lidských zdrojů má celkem 10 zaměstnanců. Nejvyšší postavení má ředitel lidských zdrojů, který je zároveň členem představenstva. Ten pod sebou má dalších 9 členů, skládajících se ze dvou HR business partnerů, specialisty pro odměňování a benefity, specialistu pro komunikaci, oddělení rozvoje zaměstnanců, kterou má na starosti HR manažer, včetně třech podřízených – specialista rozvoje zaměstnanců, specialista náboru a referent vzdělávání zaměstnanců. Posledním úsekem na oddělení lidských zdrojů je tzv. Trainee centrum, což je program pro absolventy především z technických oborů středních a vysokých škol. Tito studenti získávají pracovní zkušenosti v rámci zaškolovacího plánu dle vystudovaného směru. V současné době je do Trainee programu zařazeno 7 studentů. V Obr. 4.3 můžeme vidět organizační strukturu, zaměřenou na rozšíření organizační struktury úseku lidských zdrojů.

**Obr. 4.3 Organizační struktura společnosti Zevar, a.s.**

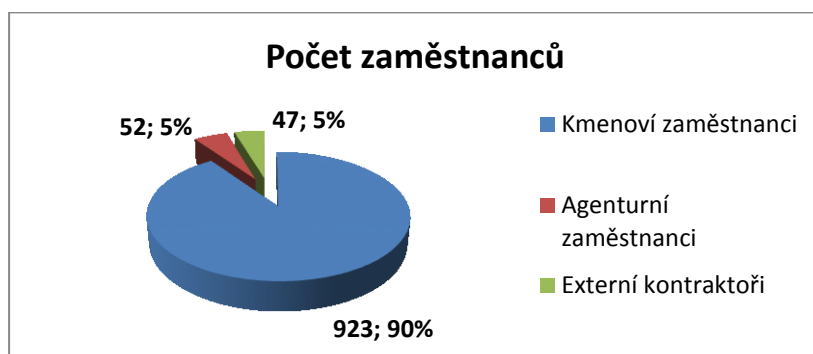


Zdroj: Interní materiály společnosti Zevar, a.s. – vlastní zpracování

#### 4.4 Struktura zaměstnanců

Celkový počet zaměstnanců ve společnosti Zevar, a.s. ke dni 1. 2. 2016 činí 1022. V tomto množství jsou zahrnuti nejenom kmenoví zaměstnanci, ale i agenturní a externí kontraktori (Graf 4.2). Počet kmenových zaměstnanců je 923, skládající se především z technicko – hospodářských pracovníků a dělníků. Agenturních zaměstnanců je 52, využívaných na dělnických pozicích. Tento počet se mění v závislosti na potřebě pracovní síly na provozech společnosti. Externích kontraktorů v době vypracovávání bakalářské práce bylo celkově 47. Jedná se o kontraktory pracující většinou na provozech společnosti, poskytující specifické práce, kterou společnost nemůže vykonat sama, proto najímá externí firmy (např. na opravy nebo rekonstrukce).

**Graf 4.2 Počet zaměstnanců**

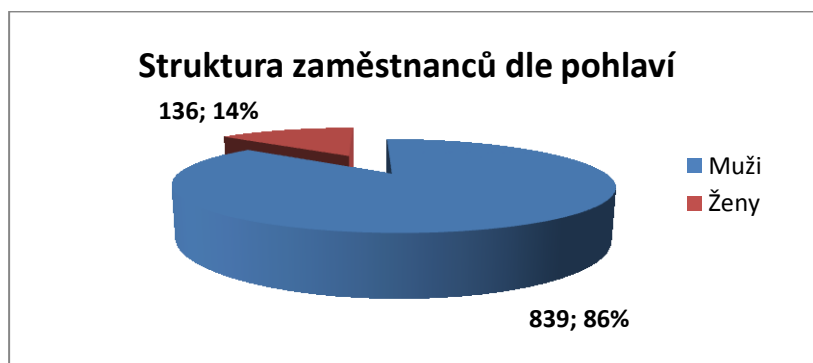


Zdroj: Interní materiály společnosti Zevar, a.s. – vlastní zpracování

### **Struktura zaměstnanců dle mužů a žen**

Ve společnosti Zevar, a.s. pracuje více zaměstnanců mužského pohlaví a to z důvodu fyzicky náročných pracovních pozic. V Grafu 4.3 jde vidět tato značná převaha. V početním vyjádření je mužů celkem 839, což činí 86 % celkového počtu všech zaměstnanců. Ženy tvoří 14 %, tedy 136 zaměstnanců ženského pohlaví.

**Graf 4.3 Struktura zaměstnanců dle pohlaví**

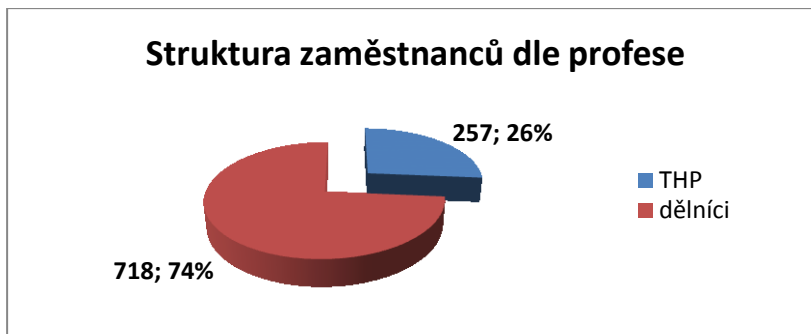


Zdroj: Interní materiály společnosti Zevar, a.s. – vlastní zpracování

### Struktura zaměstnanců dle profese

Na technicko - hospodářských pozicích pracuje celkem 257 zaměstnanců. Ti představují 26 % všech zaměstnanců. Na dělnických pozicích pracuje 718 zaměstnanců, což představuje 74 % celkového počtu všech zaměstnanců. Z Grafu 4.4 jde vidět početný rozdíl mezi těmito zaměstnanci.

**Graf 4.4 Struktura zaměstnanců dle profese**



Zdroj: Interní materiály společnosti Zevar, a.s. – vlastní zpracování

## **5 Popis a analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci**

V této kapitole budou popsány procesy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Zevar, a.s. V rámci několika konzultací se specialistou náboru byly získány potřebné informace k popisu tohoto procesu.

Celé procesy, nejenom z finančního, ale i z časového hlediska, se liší v závislosti na tom, zda se vybírají noví zaměstnanci na pozici technicko - hospodářských pracovníků nebo na dělnické pozice. V procesech získávání a výběru zaměstnanců je důležité i to, zda se noví zaměstnanci vybírají z vlastních řad zaměstnanců tedy z vnitřních zdrojů, jehož proces má své vlastní pravidla, nebo naopak z vnějších zdrojů.

I pro procesy získávání a výběru zaměstnanců existuje směrnice, shrnující obecné principy, postupy a odpovědnosti v této oblasti. Směrnice je závazná a platí pro všechny zaměstnance společnosti Zevar, a.s. V této směrnici je zahrnuto, že:

- cílem procesu je efektivní obsazení volné pozice a to všemi dostupnými prostředky v návaznosti na kvalitu, náklady a náročnost procesu samotného;
- procesem získávání a výběru zaměstnanců se reprezentuje Zevar, a.s. jako zaměstnavatel směrem k trhu práce, ale i k dalším oblastem, které jsou v tomto procesu zahrnuty, a je tedy nutné k samotnému procesu zodpovědně přistupovat;
- každý proces obsazování volné pozice musí být transparentní, zastávat určitá pravidla, řídit se zákonnými normami a být v souladu s dalšími normami organizace;
- musí být jasně definované požadavky na uchazeče, zodpovědnosti, pracovní úkoly na pozici a jednotná kritéria výběru;
- organizace usiluje o maximální zapojení interních uchazečů do výběrových řízení;



- v oblasti získávání a výběru zaměstnanců komunikuje s veškerými externími subjekty, převážně s personálními agenturami, a uchazeči pouze a výhradně jen s úsekem lidských zdrojů.

Získáváním a následným výběrem zaměstnanců se zabývá HR specialista náboru, jehož pracovní náplní je nábor jak kmenových, tak agenturních zaměstnanců a jejich proces adaptace do pracovního procesu.

## **5.1 Získávání zaměstnanců ve společnosti Zevar, a.s.**

Při obsazování volných pozic ve společnosti Zevar, a.s. se využívají vždy adekvátně nejmodernější formy a metody získávání zaměstnanců s cílem nejefektivnějšího, nejméně nákladného a nejvhodnějšího obsazení konkrétní volné pracovní pozice.

### **5.1.1 Identifikace potřeby zaměstnanců**

Potřeba zaměstnanců se odvíjí od mnoho faktorů spojených se společností. Jedná se o dlouhodobý proces plánování, v němž se zachycují plány počtu a struktury zaměstnanců vzhledem k plánům a cílům organizace.

Vznikne – li potřeba obsazení volné pozice na konkrétním oddělení, HR Business Partner, vedoucí úseku či vedoucí nákladového střediska předá svůj požadavek na specialistu náboru a to výhradně v elektronické podobě prostřednictvím nového požadavku v aplikaci eNábor. Specialista náboru zreviduje požadavek a především ověří schválení obsazované pozice, které prochází přes HR business partnera, vedoucího nákladového střediska, ředitele nákladového střediska a posledním schvalujícím je HR ředitel. Po schválení požadavku všemi zúčastněnými personálista doplní a dodá informace a následně zpracuje oznámení o volném pracovním místě.

Potřeba obsazení volného pracovního místa může vzniknout z důvodu:

- náhrady za odchod;
- plánovaného volného pracovního místa;
- náhlé potřeby – nové pozice.

Personální pracovníci mají k dispozici evidenci všech zaměstnanců, v níž mohou například zjistit, kolik zaměstnanců odejde do důchodu v průběhu příštích několika let a tím se tak připravit na plánované změny ve struktuře zaměstnanců. Nicméně velké změny může přinést i situace ve společnosti. Nejčastěji se to týká propouštění zaměstnanců z nadbytečnosti.

Odchody zaměstnanců nemusejí mít pouze negativní dopad, opačným případem může být i podání výpovědi ze strany zaměstnance, například z důvodu lepší pracovní nabídky, či odchody na mateřské dovolené.

### **5.1.2 Vnitřní a vnější získávání zaměstnanců**

Při výběru z vnitřních nebo vnějších zdrojů, v získávání zaměstnanců rozhoduje především to, která pracovní pozice má být obsazena. K využití vnějších zdrojů společnost přistupuje především při obsazování dělnických pozic a to prostřednictvím personálních agentur, které jsou schopny nabídnout seznam zaměstnanců splňující veškeré požadavky. V případě obsazování manažerských či technicko - hospodářských pozic se zamýšlí i nad získáním zaměstnance z řad vlastních zaměstnanců. Rovněž ve společnosti funguje tzv. META program, kterého se zúčastňují absolventi či studenti středních a vysokých škol. S těmi nejvhodnějšími studenty je po určitém zaškolovacím plánu sepsaná pracovní smlouva.

### **5.1.3 Metody a formy získávání zaměstnanců**

Jak již bylo zmíněno, je důležité rozlišit získávání zaměstnanců na dělnické a technicko – hospodářské pozice. Od tohoto se budou odvíjet i metody a formy získávání zaměstnanců.

#### **1. Uchazeči se nabízejí sami**

Z důvodu umístění jména, včetně telefonního a e-mailového kontaktu na specialistu náboru u nabízených pracovních míst je běžné, že uchazeči zkoušejí kontaktovat, zda není volné pracovní místo i takové, které se momentálně nenabízí. Většinou se nabízejí uchazeči na dělnické pozice, nicméně i v takovém případě specialista náboru informuje uchazeče o registrování do databáze na internetových stránkách společnosti, kde uchazeči vyplní potřebné informace a v případě, že se bude obsazovat pozice, která odpovídá jejich kvalifikaci, budou uchazeči kontaktováni.

## **2. Doporuč nového kolegu**

Proces „Doporuč nového kolegu“ usnadňuje hledání kvalitních zaměstnanců, určuje způsob a pravidla doporučení. Jedním ze zdrojů vhodných kandidátů jsou externí uchazeči doporučení zaměstnanci společnosti. Doporučující zaměstnanec může doporučit svého známého, příbuzného apod., pokud tento splňuje požadavky, vypsané v inzerátu. Doporučující zaměstnanec je povinen vyplnit daný formulář viz Příloha 2 „Doporučení kandidáta“ a doručit jej specialistovi náboru.

Doporučený kandidát je dále posuzován jako ostatní kandidáti a prochází obvyklým výběrovým řízením. V případě, že uspěje, akceptuje pracovní nabídku, nastoupí do společnosti a úspěšně absolvuje adaptační dobu, bude doporučujícímu zaměstnanci vyplacena finanční odměna. Výše odměny je vždy stanovena v každém inzerátu a závisí na náročnosti obsadit volné pracovní místo a na aktuální situaci na pracovním trhu.

Pro společnost Zevar, a.s. je program „Doporuč nového kolegu“ zpětnou vazbou na zaměstnání ve společnosti.

## **3. Interní nábor**

Všechny pozice, které jsou ve společnosti obsazovány, se inzerují interně a zároveň současně na externím pracovním trhu. Business partneři sdílí nabídku se svěřenými úseky, které ji následně umístí na místo určené ke sdílení informací se zaměstnanci (nástěnký), kteří nemají pravidelný přístup k intranetu organizace<sup>5</sup>, a to po celou dobu platnosti nabídky. Vedoucí zaměstnanci tuto informaci zařadí na své pravidelné porady se zaměstnanci.

Nicméně interní nábor má svá pravidla. Mezi podmínky účasti v interním výběrovém řízení patří:

- splnění kvalifikačních, zdravotních a ostatních požadavků, uvedených v inzerátu;
- hlavní pracovní poměr či dočasné přidělení v případě agenturních zaměstnanců v délce jednoho roku, pokud se zaměstnanec uchází o pozici, kde nejsou žádní zaměstnanci v přímé podřízenosti;

---

<sup>5</sup> Intranet – soukromá počítačová síť podobná Internetu,

- hlavní pracovní poměr v délce dvou let či dočasné přidělení v případě agenturních zaměstnanců, pokud se zaměstnanec hlásí na vedoucí pozici jakékoliv manažerské úrovně;
- informování přímého nadřízeného o rozhodnutí ucházet se o jinou interní pracovní nabídku, nadřízený nemusí formálně souhlasit, povinností interního kandidáta je ho o přihlášce informovat.

#### **4. Povyšování Talentů**

Talent pro společnost Zevar, a.s. představuje zaměstnance s naprosto unikátními odbornými znalostmi, které by v případě odchodu daného zaměstnance ztratila.

V případě, že je v rámci pravidelného ročního hodnocení identifikován successor/následník, není nezbytné vypisovat výběrové řízení. Vytipovaný zaměstnanec absolvuje motivační strukturovaný pohovor s příslušným bussiness partnerem a specialistou náboru. Pokud splňuje všechny požadavky, je na základě rozhodnutí nadřízeného a schválení úseku lidských zdrojů osloven pracovní nabídkou.

Cílem rozvoje Talentů je udržet si tyto zaměstnance ve společnosti a zachovat tak odbornou znalost ve společnosti.

#### **5. Intranet**

Intranet se využívá ve společnostech jako soukromé sdílené informací a poskytování aplikací omezené přístupem pouze pro dané zaměstnance ve společnosti. Na intranetu společnosti Zevar, a. s. nalezneme informace o společnosti, nákladových úsecích, směrnice, dokumenty, přehled novinek, zadání požadavků na informační service desk, aplikace k různým pracovním činnostem, např. databázový systém Oracle, IFS aj. Mimoto, zde mohou zaměstnanci sledovat nabízená volná pracovní místa s veškerými informacemi, a to požadavky na dané pracovní pozice a kontakt, kam a do kdy se mohou hlásit.

Na intranetu mohou najít zaměstnanci i elektronickou podobu Vítkova zpravodaje, který představuje magazín o aktuálních novinkách a proběhlých událostí v rámci společnosti. Tento zpravodaj vychází jednou měsíčně a součástí každého vydání nesmí chybět ani

informace o volných pozicích. Vítkův zpravodaj je zaměstnancům k dispozici i na veřejně dostupných místech.

## **6. TRAINEE Program META**

Společnost Zevar, a.s. aktivně spolupracuje se středními a vysokými školami zaměřené na technické obory. Možnost, jak spolupracovat se společností Zevar, a.s. je už v rámci studia nebo po jeho úspěšném absolvování.

V programu **META POOL** mohou studenti se společností spolupracovat již v době svého studia a využívat tak zajímavé benefity. Výsledkem této spolupráce může být přijetí do PRVNÍ METY nebo do domácí METY, či jiná forma spolupráce.

**První METU** tvoří absolventi středních škol preferovaných technických oborů, jako jsou valcír kovů, hutník-ocelář, mechanik strojů a zařízení, mechanik-elektronik a další. Ti postupně procházejí půlročním programem, ve kterém jsou zařazeni na daný provoz (válcovna, ocelárna, údržba aj.), ale ne na konkrétní pracovní pozici. V rámci zaškolovacího plánu postupně procházejí jednotlivými částmi provozu tak, aby pochopili celý výrobní proces a vazby jednotlivých útvarů.

Na **domácí METU** jsou zařazeni primárně absolventi vysokých škol technických směrů, kteří absolvují roční program, ve kterém jsou zařazeni na konkrétní domácí „Metu“, tj. konkrétní úsek/oddělení podle vystudovaného směru (Nákup, Obchod, HR, Finance, Výroba, Logistika, Bezpečnost práce atd.), ale ne na konkrétní pozici. Podobně jako u první Mety procházejí v rámci zaškolovacího plánu jednotlivými útvary, odděleními a výrobou tak, aby pochopili celý výrobní proces a jeho vazby s jednotlivými útvary. Požadavky Trainee programu META jsou podle každého oddělení různé. V Příloze 3 a 4 jsou k nahlédnutí požadavky do Trainee programu META do Projektového týmu a do oddělení Lidských zdrojů.

## **7. Internetové stránky**

Společnost Zevar, a.s. využívá pro uveřejňování nabídek volných pracovních míst internetové portály Jobs.cz a Práce.cz, kde specialista nábory má svůj účet (kredity), v němž přidává a aktualizuje nabídky prací. Díky těmto portálům se na daná pracovní místa přihlásí až desítky uchazečů a tím se tato metoda získávání zaměstnanců stává nejčastěji využívanou.

Taktéž specialista nábory umisťuje nabídky volných pracovních míst i na vlastní internetové stránky společnosti v sekci Kariéra – Volné pozice, kde se mohou zájemci dozvědět o aktuálně volných pozicích. Pro lepší orientaci jsou pozice vhodné pro absolventy označeny odlišně. V době zpracování bakalářské práce byla nabízena pracovní pozice Specialisty komunikace. Inzerát pro tuto pozici je k nahlédnutí v Příloze 5.

V případě, že zde zájemci nenajdou volnou pozici odpovídající jejich kvalifikaci, mohou se registrovat do databáze prostřednictvím dotazníku, viz Příloha 6, která je umístěna hned pod nabídkou volných pozic. Uchazeči jsou zaregistrováni do databáze v personálním systému a v případě otevření pozice s odpovídajícími požadavky jsou uchazeči kontaktováni.

## **8. Veletrh pracovních příležitostí**

I veletrh pracovních příležitostí patří mezi jednu z možností jak přilákat a následně získat zaměstnance. Personalisté společnosti Zevar, a.s. se každoročně účastní veletrhu pracovních příležitostí Kariéra PLUS, kterou pořádá Vysoká škola báňská v Ostravě - Porubě. Návštěvníkům vždy poskytují podrobné informace nabízených volných pracovních míst, o možnostech pracovního uplatnění, nebo nabídka spolupráce se studenty v rámci pracovních stáží, brigád, trainee programu či poskytnutí spolupráce s bakalářskou nebo diplomovou prací.

## **9. Personální agentury**

Pro získávání zaměstnanců na dělnické pozice volí společnost Zevar, a.s. vnější zdroje získávání zaměstnanců a to prostřednictvím personálních agentur. V současné době specialista nábory spolupracuje se dvěma personálními agenturami, které zajišťují nejenom pracovní sílu, ale i kariérní poradenství, outplacement či testování pracovních předpokladů.

Postup pro získávání agenturních zaměstnanců je dán směnicí, kterou musí specialista nábory dodržet. Komunikace s personálními agenturami probíhá pouze mezi specialistou nábory a danou personální agenturou.

## **5.2 Výběr zaměstnanců**

Společnost Zevar, a.s. využívá k obsazení volné pracovní pozice vždy odpovídající nejmodernější metody a formy výběru zaměstnanců a to s cílem nejefektivnějšího, nejméně nákladného a nejvhodnějšího obsazení na konkrétní volné pozice.

### **5.2.1 Metody a formy výběru zaměstnanců**

#### **Hodnocení životopisu**

Hlásí-li se uchazeči na volná pracovní místa, je po nich vyžadován strukturovaný životopis. V případě manažerských či technicko – hospodářských pozic mohou uchazeči přiložit i motivační dopis, není to však podmínkou. Pod každou nabízenou pozicí na internetových stránkách organizace je odkaz, pomocí něhož může kandidát reagovat. Zde vyplní potřebné informace spolu s přiloženým životopisem, případně motivačním dopisem a odešle do e-mailové pošty personalisty. Informace, které musí kandidát vyplnit, se liší v závislosti na tom, na jakou pracovní pozici se hlásí. V Příloze 7 je k nahlédnutí přihláška do Trainee programu META do oddělení Lidských zdrojů a v Příloze 8 přihláška na Specialistu komunikace.

Hodnocení životopisu předchází dalším výběrovým metodám, tudíž specialista nábory prostřednictvím životopisů nejprve vyloučí ty uchazeče, kteří nevyhovují požadavkům na nabízené pozice. Při studování životopisů od uchazečů se specialista nábory zaměřuje především na dosažené vzdělání a pracovní zkušenosti.

Je důležité, aby v životopisu byla i fotografie, především hlásí-li se uchazeče na manažerské či technicko – hospodářské pozice. Velkou zajímavostí jsou i pracovní zkušenosti, především ty ze zahraničí. Podle specialisty nábory to poukazuje na dobré jazykové znalosti a velké pracovní zkušenosti.

## **Přímé oslovení kandidátů**

Na některé volné pozice se využívá i metoda tzv. headhuntingu. Jde o kontaktování doporučených kandidátů, případně využití již stávající databáze a kontaktů s uchazeči. Jedná se především o oslovení kandidátů na manažerských pozicích. Posledním vybraným uchazečem touto metodou byl v lednu 2015 zvolen obchodní ředitel, který ve společnosti Zevar, a.s. pracoval před několika lety na pozici vedoucího kontrolingu.

## **Výběrové pohovory**

Výběrové pohovory probíhají rozdílně, v závislosti na obsazované pozici a na tom zda se zaměstnanci získávají z vnitřních, nebo z vnějších zdrojů. Procesy výběrových pohovorů jsou popsány níže.

## **Assessment centrum**

Assessment centrum je využíván společností Zevar, a.s. od roku 2011. Hlavním cílem byl výběr nových zaměstnanců do Trainee programu. V dnešní době se AC využívá i na jiné pozice, závisí to však na tom, jaké požadavky na danou pracovní pozici jsou vyžadovány.

Rozdílně probíhají assessment centra při výběru na administrativní a odborné pozice do provozů společnosti. Pokud uchazeč projeví zájem o přihlášení se do Trainee programu, musí poslat nejenom strukturovaný životopis, ale spolu s ním i motivační dopis.

Obdrží-li uchazeč pozvánku na výběrové řízení do Trainee programu, jsou mu poskytnuty veškeré informace připravovaného assessment centra. Tuto pozvánku dostávají uchazeči minimálně týden předem, neboť výběrovému řízení předchází příprava sebe prezentace a test anglického jazyka, který probíhá na dálku.

### **5.2.2 Proces výběru zaměstnanců metodou assessment centrum**

Assessment centrum je velmi využívanou metodou při výběru Trainee uchazečů. Délka trvání se odvíjí od pracovní pozice, která je kandidátům nabízena, nicméně specialista nábory nebo HR manažer si program AC připravuje i s časovým rozvrhem a v předstihu všechny uchazeče informuje.



Poslední assessment centrum proběhlo v březnu 2016. Vybírali se absolventi na administrativní pozice do Trainee programu. Celkem se AC zúčastnilo 12 lidí včetně komise, kterou tvořili 2 zaměstnanci z HR oddělení, vedoucí výroby nákladového střediska, zaměstnanec z obchodního oddělení a jeden zaměstnanec z finančního oddělení.

Prvním bodem v assessment centru je představení uchazečů prostřednictvím sebe prezentace v angličtině. Prezentace by měla být stručná, jednoduchá a hlavně by měla vystihnout uchazeče v krátkém časovém intervalu. Během prezentace, především zástupci HR oddělení, se ptali na otázky týkající se, proč daný uchazeč pokračuje na doktorském studiu, jestli se účastnili zajímavých konferencí spojených se studiem a především zda uskutečnili praxi či brigádu v zahraničí. Poté následoval písemný test 20 otázek z oblasti HR, který se vyhodnocoval hned při odevzdání. Další úkol byl skupinový, rozdělený na 2 týmy. Jednalo se o výběr nejvhodnějšího kandidáta na základě životopisu. Každý tým si zvolil zástupce, který prezentoval názory na dané kandidáty. Následovala přibližně hodinová pauza na oběd a po ní další skupinový úkol. Uchazeči nastoupili do fiktivního horkovzdušného balonu a na základě rozdělených rolí museli rozhodnout, který z nich se nejvíce hodí na danou pracovní pozici. Posledním úkolem bylo vymyslet na počáteční písmena společnosti Zevar, a.s. slova, která nejpresněji vyjadřují profil společnosti.

Pokud uchazeči postoupí v assessment centru, obdrží e-mail k dalšímu rozhovoru spolu s HR manažerkou a HR ředitelkou. V rámci tohoto rozhovoru se probírají otázky směřující, v jaké oblasti by daný uchazeč chtěl pracovat, např. na nákupním nebo obchodním oddělení, oddělení financí či logistice. Při tomto rozhovoru se většina uchazečů dostane do role prodávajícího s cílem úspěšně prodat určitou věc. Zda uchazeči uspějí, to závisí jenom na jejich tvořivosti a komunikačních dovednostech.

Dostane-li se uchazeč k poslednímu rozhovoru, seznámí se i s ředitelem daného oddělení, na kterém by chtěl pracovat. Diskutuje se o daném oddělení, o pracovní náplni uchazeče, případně jaké jsou plány do budoucna. Po úspěšném projití celého procesu výběru, obdrží daný uchazeč e-mail o přijetí do Trainee programu.

### **5.2.3 Proces výběru interních zaměstnanců**

Výběrové řízení u interních zaměstnanců závisí na obsazované pozici. Nicméně obecný průběh a pravidla jsou následující:

- administraci přihlášek, včetně kontroly splnění všech podmínek provádí specialista náboru;
- v případě nesplnění některé z podmínek, specialista náboru informuje přihlášeného zaměstnance do pěti pracovních dnů od přijetí aplikace;
- s každým platně přihlášeným zaměstnancem proběhne osobní pohovor dle stanoveného procesu pro vedení výběrových řízení, a to nejpozději do deseti pracovních dnů od přijetí přihlášky;
- v případě neúspěchu interního kandidáta je o výsledku informován neúspěšný zaměstnanec a také HR Business partnera nejpozději do deseti pracovních dnů od posledního kola výběrového řízení;
- v případě úspěchu připravuje specialista náboru pracovní nabídku, ve které zohlední dohodu o přesunu mezi stávajícím a budoucím nadřízeným (termín nástupu, dostupnost pro předávku atd., nejkratší možnou lhůtou na předání je vždy alespoň 1 měsíc.

Při tomto procesu výběru zaměstnanců probíhá rozhovor, jehož základem je roční hodnocení zaměstnanců. Jelikož se ve většině případů jedná o kariérní růst, rozhovory s HR manažerem mohou probíhat i vícekrát. Diskutuje se zde o pracovní pozici, na kterou se daný zaměstnanec hlásí - náplň práce, cestování, firemní benefity a především mzdové podmínky.

### **5.2.4 Proces výběru dělnických pozic**

Výběrové řízení pro obsazení dělnických pozic není vůbec náročné, jelikož se jedná o rozhovor s uchazeči, kteří jsou zařazení do provozu. Prvním a jediným kolem výběrového řízení je pracovní rozhovor, kterého se účastní specialista náboru a daný uchazeč. U tohoto rozhovoru se používají klasické otázky, které vedou k tomu, aby uchazeč mluvil sám o sobě a především se zaměřil na pracovní zkušenosti a znalosti pro výkon dané pozice. Nejčastěji se to týká ověření si kvalifikace a praxe uchazečů, především osvědčení, průkazy, certifikáty

apod. Dále se specialista náboru ptá na předchozí zaměstnání, možný datum nástupu, představu o mzdě, zároveň si vždy píše poznámky a na konci pohovoru nechává prostor uchazeči, zda se chce zeptat na to, co zajímá jeho. Rozhovor s uchazeči vždy trvá okolo 30 minut a podle slov specialisty náboru je to čas zcela dostačující.

Tento proces výběru se využívá v případě, kdy nový zaměstnanec je přiřazen ke kmenovým zaměstnancům. Výběrový proces s agenturními zaměstnanci je popsán níže.

### **5.2.5 Proces výběru manažerských a technicko – hospodářských pozic**

Výběrové řízení na pozice manažerských či technicko – hospodářských zaměstnanců z vnějších zdrojů je složitějším procesem, jelikož se může skládat z více kol než u výběrového řízení na dělnické pozice. První kolo probíhá formou rozhovoru mezi specialistou náboru a potenciálním uchazečem. Jedná se o rozhovor, který může trvat i hodinu. V první řadě nechává specialista náboru, aby se sám uchazeč představil v rámci jeho dosavadních pracovních zkušeností, praxe a znalostí. Dále specialista náboru zjišťuje, co uchazeč o společnosti ví, jeho motivaci, proč se hlásí se na volné pracovní místo, jaká je představa o mzdě a případně kdy může uchazeč na danou pracovní pozici nastoupit. Druhým kolem je opět pracovní rozhovor, tentokrát již s přímým nadřízeným a HR manažerem, kde se projednává pracovní pozice včetně jejího cíle, seznámení se s pracovními postupy a technologií, složení týmu, ve kterém se pracovní pozice nachází a také mzdové podmínky.

### **5.3 Proces adaptace**

Adaptaci má na starosti příslušný HR business partner a tento proces začíná zpravidla prvním dnem nástupu a končí koncem zkušební doby. Nástup nových zaměstnanců začíná vstupním školením, kde zaměstnanec podepíše veškeré potřebné dokumenty pro vznik pracovního poměru. Dále je mu představena společnost, zvyklosti, plán pracoviště, bližší představení předmětu podnikání např. formou prohlídky některých úseků a pracovišť aj. V tomto dni absolvují noví zaměstnanci také povinná vstupní školení, a to školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školení požární ochrany, školení řidičů apod.

U zaměstnanců se v rámci adaptace nastavuje ve spolupráci s úsekem lidských zdrojů tzv. adaptační plán, tedy plán aktivit, které by měl nový zaměstnanec v rámci své zkušební doby absolvovat, případně vykonat. Adaptační plán se vyhodnocuje na konci zkušební doby.

## 5.4 Analýza dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo získat informace o současných procesech získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Zevar, a.s. Dotazník, viz Příloha 8, byl rozdán 62 zaměstnancům. Správně vyplněný dotazník odevzdalo 49 zaměstnanců, z čehož vyplývá, že celková návratnost dotazníku činí 79 %.

Dotazník, předaný zaměstnancům k vyplnění, je rozdělen na dvě části. První část obsahuje 16 otázek, které se vztahují k procesům získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Zevar, a.s. Druhou část dotazníku tvoří 3 identifikační otázky. Dotazník obsahuje jak uzavřené, tak polootevřené otázky a na dobu jeho vyplnění je potřeba asi 5 minut.

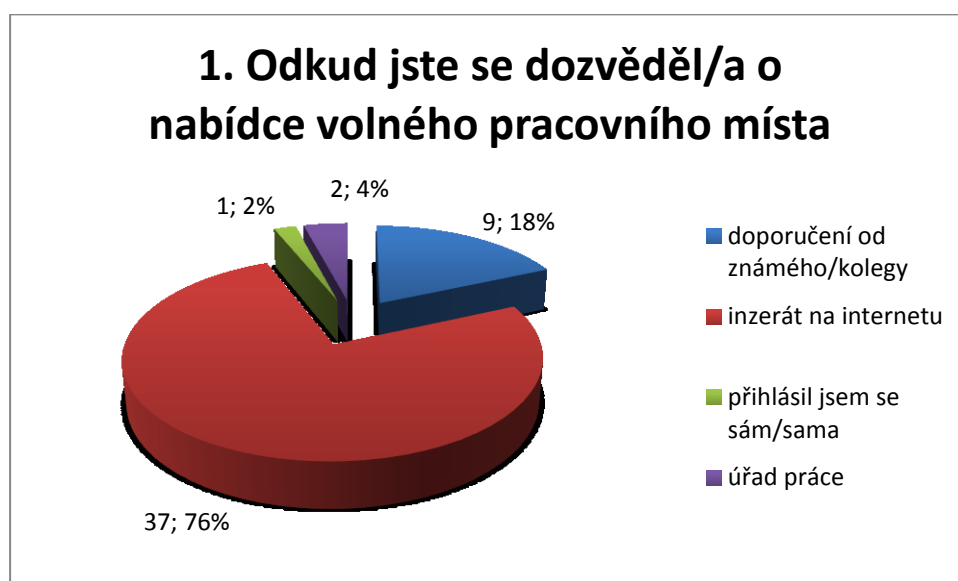
Každý vrácený a správně vyplněný dotazník byl využit pro analýzu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Zevar, a.s. s následným grafickým zpracováním včetně slovní charakteristiky. Každá otázka byla srovnávána s identifikačními otázkami č. 17, 18 a 19 pomocí kontingenčních tabulek, viz Příloha 9.

### Část první

#### *Otázka č. 1 Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce volného pracovního místa*

Cílem první otázky bylo zjistit, jak se zaměstnanci dozvěděli o nabídce volného pracovního místa. Z Grafu 5.1 vyplývá, že největší část respondentů 76 %, tedy 37 zaměstnanců, se dozvědělo o nabídce volného pracovního místa prostřednictvím inzerátu na internetu. 18 % respondentů (9 zaměstnanců) bylo obeznámeno svými známými či kolegy o volném pracovním místě, 2 zaměstnanci (4 %) označili odpověď úřad práce a pouze 1 zaměstnanec (2 %) se společností sám nabídl. Zajímavostí je, že ani jednoho respondenta společnost neoslovila sama a také, že ani jeden respondent nezjistil nabídku volného pracovního místa jinou cestou, než z uvedených možností, která v dotazníku byla volně nabízena.

Graf č. 5.1 Možnosti získávání nových zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka č. 2 Co Vás vedlo k tomu, reagovat na volné pracovní místo?*

U této otázky mohli respondenti označit více odpovědí (Graf 5.2). I přesto se hlavním důvodem pro 27 respondentů stalo finanční ohodnocení. Dalším důvodem proč respondenti reagovali na volné pracovní místo, bylo zajímavé pracovní místo (22 respondentů). Nezaměstnanost u 19 respondentů byla dalším podnětem k reagování na volnou pracovní pozici, avšak 15 zaměstnanců lákala pozice i z důvodu změny zaměstnavatele a 3 zaměstnanci uvedli jako důvod i prestiž organizace. Mezi odpověďmi respondentů se objevily i jiné důvody, proč reagovali na pracovní místo. Mezi nimi bylo především získání nových zkušeností, popř. praxe, dostupnost do zaměstnání a blízkost bydliště.

Graf č. 5.2 Důvod změny pracovní pozice

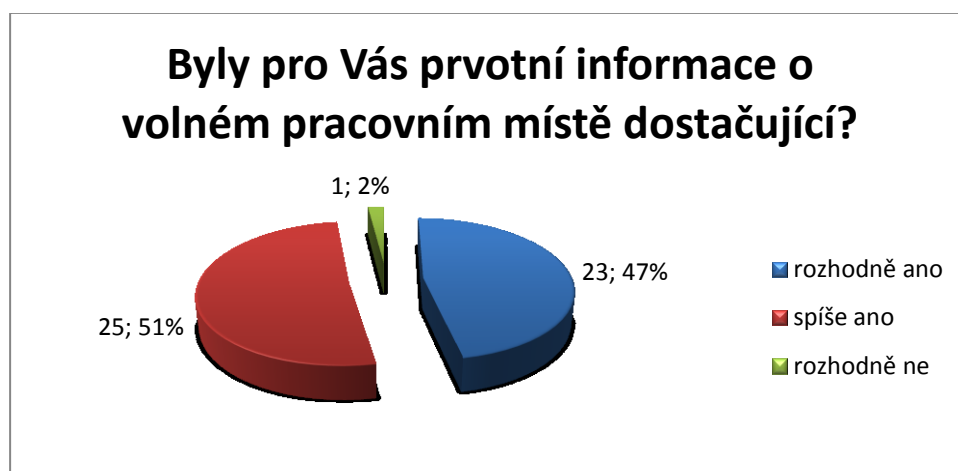


Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka č. 3 Byly pro Vás prvotní informace o volném pracovním místě dostačující?*

Prvotní informace o volném pracovním místě bylo pro 23 respondentů (47 %) zcela dostačující. 25 dotazovaných respondentů (51 %) označilo odpověď jako spíše dostačující (Graf 5.3). Jedna dotazovaná žena označila odpověď „rozhodně ne“ a to z toho důvodu, že neměla přesné informace o mzdovém ohodnocení na nabízeném pracovním místě, viz Příloha 9, Tab. 9.3.

Graf č. 5.3 Dostačující prvotní informace



Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka č. 4 Jak dlouho trvalo, než se jste dostal/a odpověď na Vaši žádost o volné pracovní místo?*

V grafu č. 5.4 si lze všimnout, že 71 % respondentů (35 zaměstnanců) bylo kontaktováno do týdne od pracovního rozhovoru. 27 %, tedy 13 respondentů, se dozvědělo o výsledku pracovního rozhovoru do dvou týdnů. Pouze 1 zaměstnanec označil odpověď, že se musel personalistům ozvat sám. Odpovědi „do měsíce“ a „více jak měsíc“ neuvedl žádný z respondentů.

Graf č. 5.4 Doba kontaktování po rozhovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka č. 5 Představila(y) se Vám osoba(y), která(é) vedla(y) výběrový rozhovor?*

Otázka č. 5 přinesla jednoznačnou odpověď (viz Graf 5.5). Všichni dotazovaní respondenti, tj. 49 zaměstnanců (100 %) označilo odpověď, že všechny osoby, které vedly výběrový rozhovor, se představily.

Graf č. 5.5 Seznámení HR personalistů



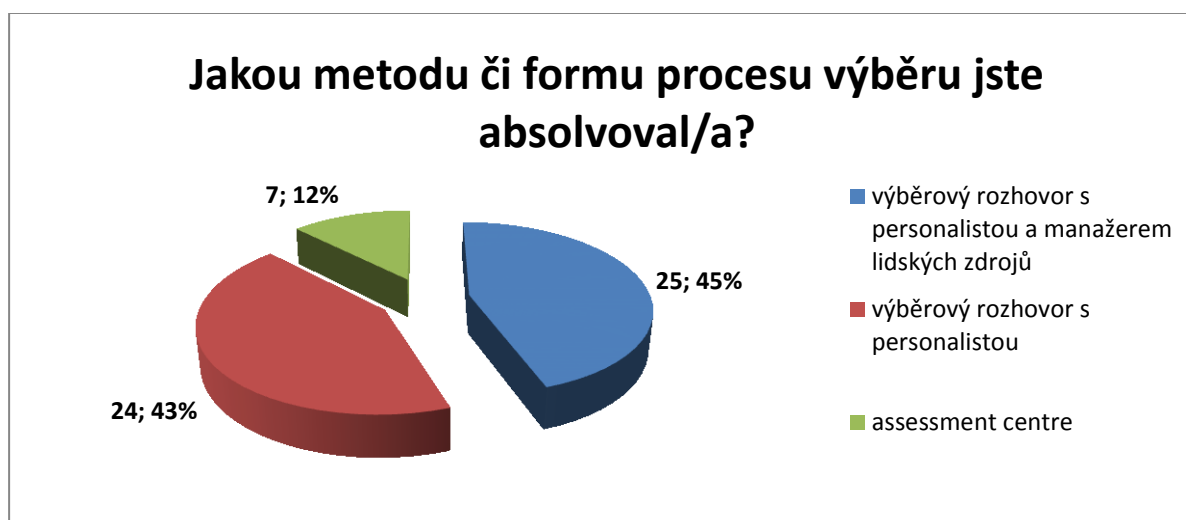
Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka č. 6 Jakou metodu či formu procesu výběru jste absolvoval/a?*

U otázky č. 6 byla možnost označit více odpovědí. Z grafu č. 5.6 lze vidět, že společnost Zevar, a.s. využívá nejenom výběrové rozhovory, ale i metodu assessment centre.

Rozhovor s personalistou absolvovalo pouze 24 zaměstnanců (43 % respondentů) avšak rozhovory nejenom s personalistou, ale i s HR manažerem podstoupilo 25 zaměstnanců (45 %). Metodou Assessment centrum prošlo 7 zaměstnanců (12 %). Jednou z možností odpovědi bylo i testování odborné způsobilosti, avšak tu neoznačil žádný z dotazovaných respondentů.

Graf č. 5.6 Metody a formy procesu výběru zaměstnanců



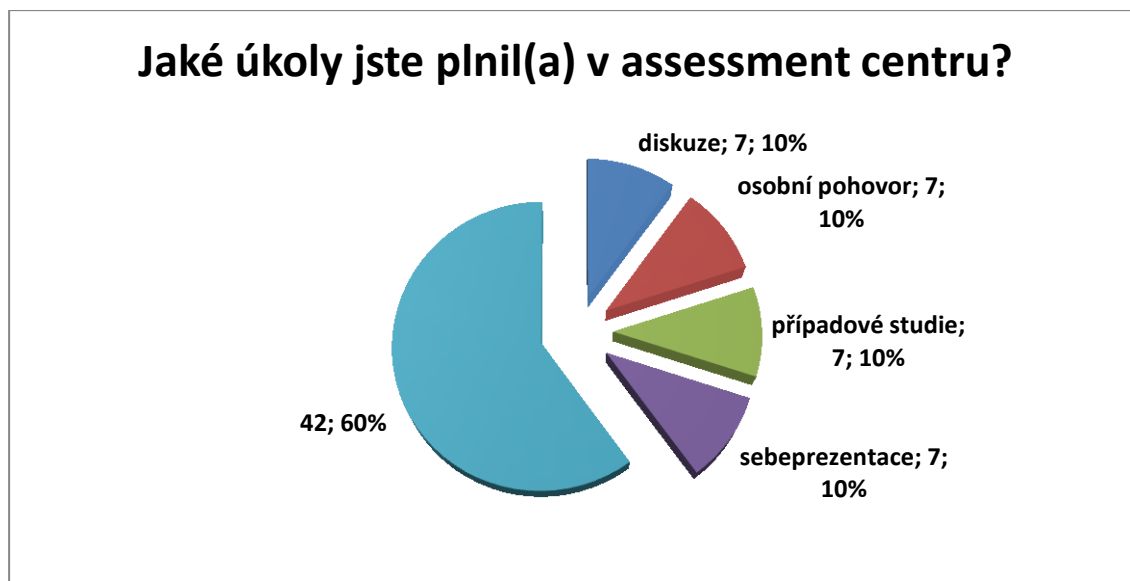
Zdroj: Vlastní zpracování



*Otázka č. 7 Jaké úkoly jste plnil(a) v assessment centru?*

Otázka č. 7 byla určena těm respondentům, kteří v otázce č. 6 uvedli odpověď assessment centre. Těchto respondentů bylo 7, (10 %), a každý z nich uvedl stejnou odpověď. (viz Graf 5.7, dle identifikačních otázek viz Příloha 9, Tab. 9.7). 42 respondentů (60 %) tuto otázku nevyplňovalo.

Graf č. 5.7 Assessment centre



Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka č. 8 Byli personalisté, popřípadě HR manažeři, připraveni na rozhovor?*

Co se týče připravenosti nejenom personalistů, ale i HR manažerů na pracovní rozhovor (Graf 5.8), 31 zaměstnanců (63 %) uvedlo odpověď, že rozhodně byli připraveni. 17 dotazovaných zaměstnanců (35 %) označilo odpověď spíše ano. I přesto, že tato otázka neměla možnost vlastního názoru, našel se jeden muž (2 %), který označil odpověď spíše ne a na dotazník u této otázky napsal poznámku, že při jeho rozhovoru personalista připraven byl, ale HR manažer ne (viz Příloha 9, Tab. 9.8).

Graf 5.8 Připravenost personalistů a HR manažerů

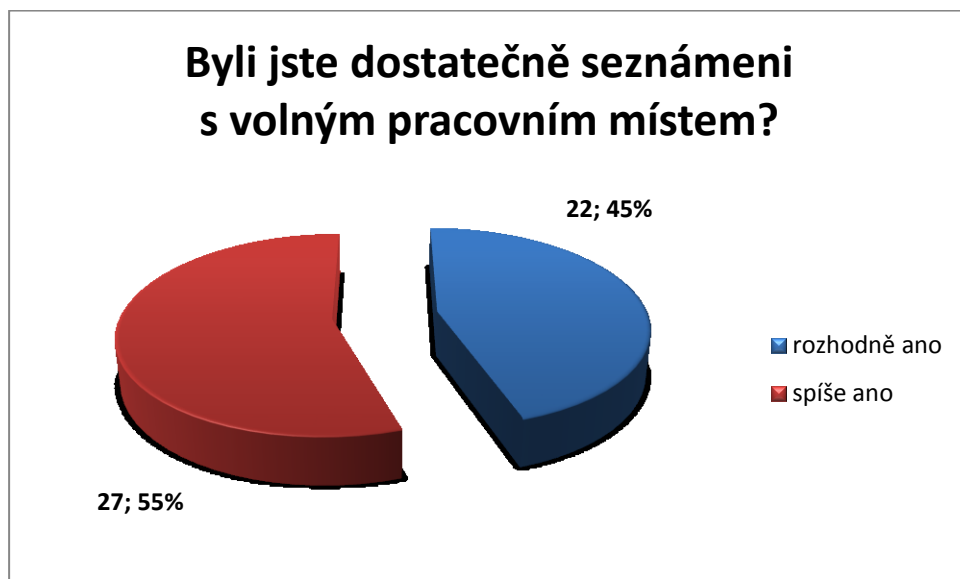


Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka č. 9 Byli jste dostatečně seznámeni s volným pracovním místem?*

Otázka č. 9 (Graf 5.9) se zaměřovala na to, zda se respondenti dozvěděli veškeré informace o volném pracovním místě v průběhu rozhovoru. Z celkového počtu pouze 22 dotazovaných (45%) odpovědělo rozhodně ano, zatímco 27 respondentů odpovědělo spíše ano (55 %).

Graf 5.9 Seznámení s pracovním místem

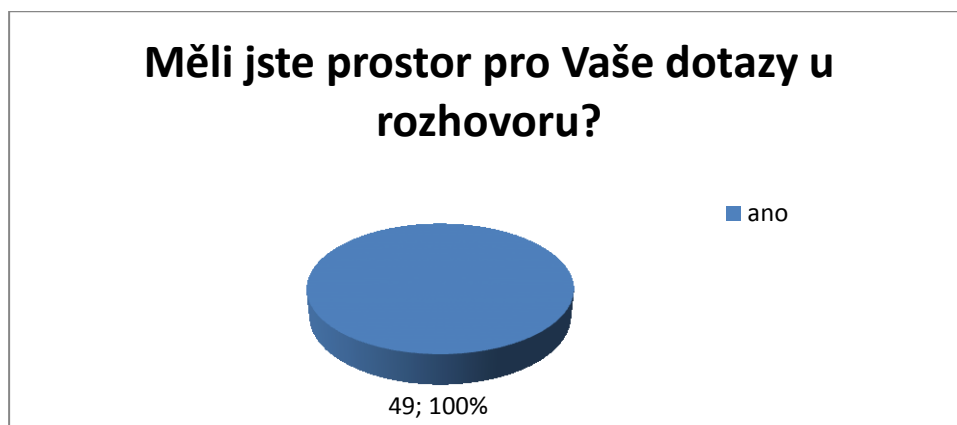


Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka č. 10 Měli jste prostor pro Vaše dotazy u rozhovoru?*

Na otázku, zda měli respondenti prostor při rozhovoru se zeptat na dotazy, které je zajímali, uvedli všichni respondenti, tj. 49 zaměstnanců (100 %), že tato možnost jim byla poskytnuta, viz Graf 5.10.

Graf č. 5.10 Dotazy respondentů u pohovoru

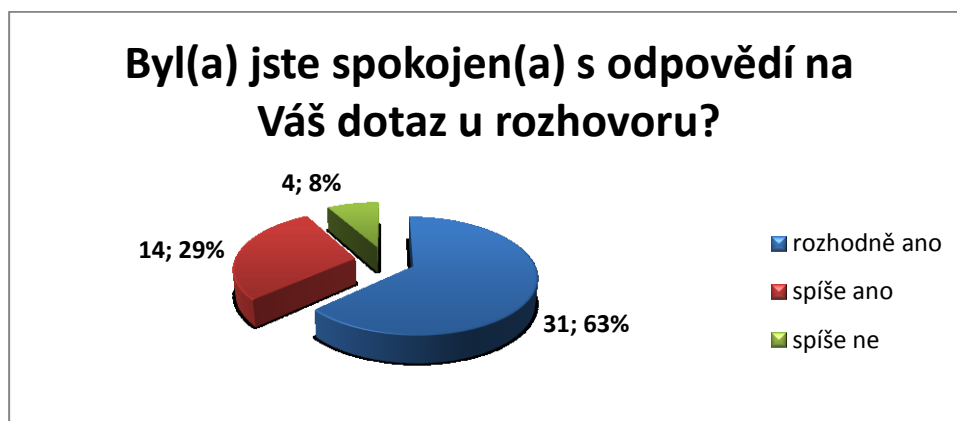


Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka č. 11. Byl(a) jste spokojen(a) s odpovědí na Váš dotaz u rozhovoru?*

Otázka č. 11 byla určena těm respondentům, kteří v otázce č. 10 označili odpověď ano. Jelikož všichni dotazovaní označili tuto odpověď, reakce na to, zda byli spokojeni s odpovědí je různá (Graf 5.11). 31 respondentů (63 %) odpovědělo, že rozhodně byli spokojeni s odpovědí, 14 (29 %) dotazovaných byli spíše spokojeni, avšak našli se i 4 (8 %) respondenti, kteří nedostali odpověď, jakou by čekali a označili odpověď spíše ne. Mezi těmito zaměstnanci byli muži, ale také i ženy, viz Příloha 9, Tab. 9.11.

Graf č. 5.11 Spokojenost s odpovědí na dotaz



Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka č. 12 Byly Vám pokládány diskriminační otázky u přijímacího rozhovoru?*

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda se respondenti dostali do situace, kdy se jich personalisté ptali i na otázky, které nesouvisí s pracovní pozicí, se vzděláním či samotným uzavřením pracovní smlouvy. Při vyhodnocení odpovědí (Graf 5.12) 48 dotazovaných respondentů (98 %) uvedlo odpověď, že diskriminační otázky jim nebyly položeny. Avšak 1 zaměstnankyně (2 %), označila odpověď ano (Příloha 9, Tab. 9.12). Respondenti měli možnost popsání těchto nepřipustných otázek a tato žena uvedla, že se personalisté zeptali, v jakém časovém horizontu plánuje děti.

Graf č. 5.12 Diskriminační otázky

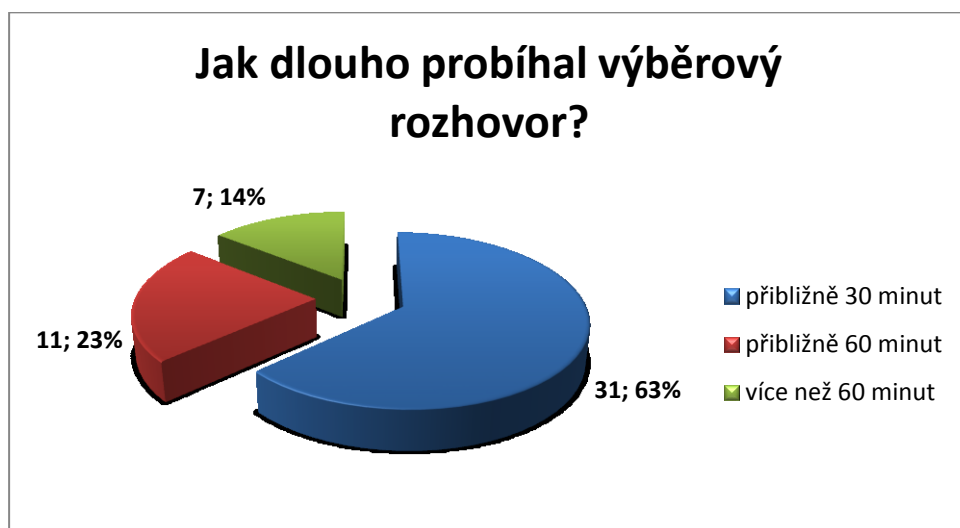


Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka č. 13 Jak dlouho probíhal výběrový rozhovor?*

Co se týče doby trvání výběrových rozhovorů dotazovaných respondentů (Graf 5.13), většina z nich uvedla odpověď, že jejich rozhovor trval přibližně 30 minut. Tuto odpověď označilo 31 respondentů (63 %). 11 (23 %) dotazovaných odpovědělo, že jejich délka rozhovoru trvala přibližně 60 minut, zatímco 7 (17 %) respondentů označilo odpověď, že jejich pracovní rozhovor trval více než 60 minut.

Graf č. 5.13 Délka pracovního rozhovoru

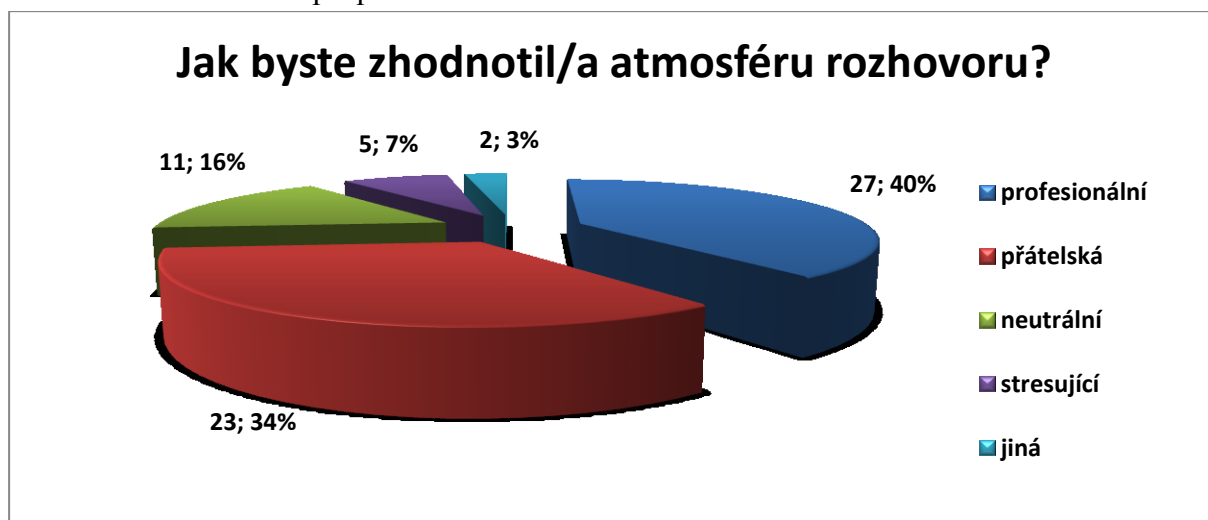


Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka č. 14 Jak byste zhodnotil/a atmosféru rozhovoru?*

Otázka č. 14 se zaměřovala na atmosféru respondentů při rozhovoru, viz Graf 5.14. U této otázky byla možnost označit více odpovědí, případně uvést jinou, vlastní odpověď. Profesionální atmosféru uvedlo 27 zaměstnanců (40 %), přátelskou atmosféru 23 zaměstnanců (34 %), avšak odpověď s neutrální atmosférou označilo 11 respondentů (16 %). Našlo se i 5 zaměstnanců, 1 muž a 4 ženy, (7 %), kteří uvedli, že pro ně byla atmosféra rozhovoru stresující. Na možnost popsat atmosféru při pohovoru vlastními slovy zareagovali 2 dotazovaní respondenti (3 %). Oba dva byli muži, přitom jeden z nich uvedl atmosféru jako pozitivní a druhý jako napjatou, viz Příloha 9, Tab. 9.14.

Graf č. 5.14 Atmosféra při pohovoru

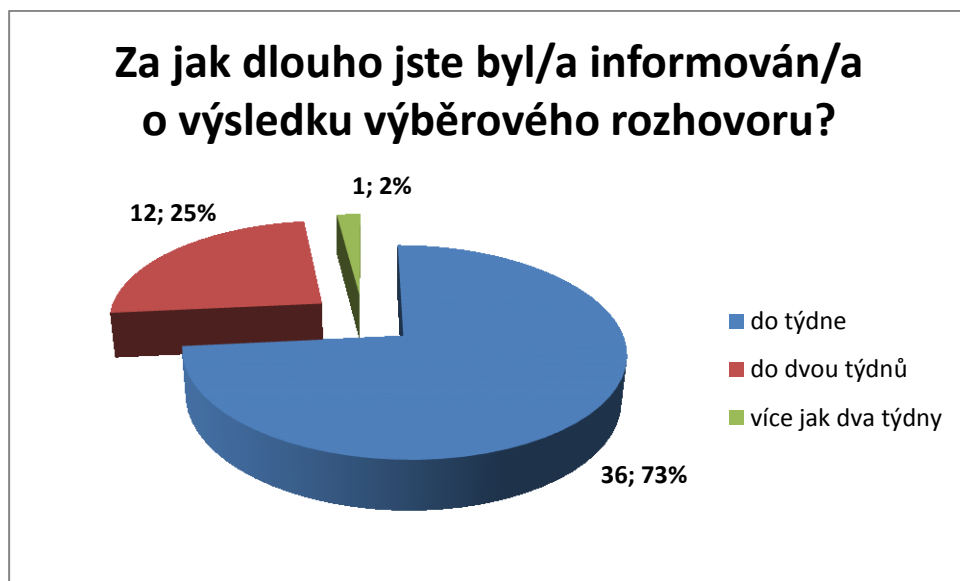


Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka č. 15 Za jak dlouho jste byl/a informován/a o výsledku výběrového řízení?*

V grafu 5.15 jsou znázorněny odpovědi respondentů týkající se doby, za kterou jim byly sděleny výsledky výběrového řízení. Velká většina respondentů (36 zaměstnanců – 73 %) byla informována o výsledku výběrového řízení do týdne po skončení pracovního rozhovoru. 25 % respondentů (12 dotazovaných) obdrželo informace o přijetí či nepřijetí do dvou týdnů. Pouze jeden muž (2 %) byl informován až za více než dva týdny (Příloha 9, Tab. 9.15). Žádný z respondentů se nemusel personalistům ozvat sám.

Graf č. 5.15 Doba informování o výsledku výběrového řízení

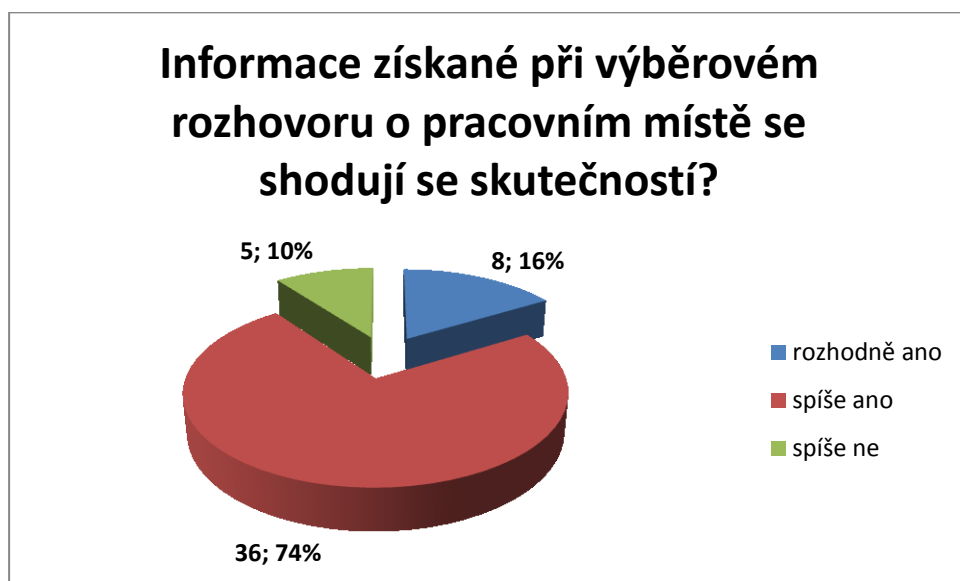


Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka č. 16 Informace získané při výběrovém rozhovoru o pracovním místě se shodují se skutečností?*

Na otázku, zda se informace získané při rozhovoru shodují s pracovním místem, odpovídali respondenti různě, viz Graf 5.16. Pouze 8 dotazovaných (16 %) z celkového počtu odpovědělo určitě ano. Drtivá většina, tedy celkem 36 dotazovaných (74 %) označilo odpověď spíše ano a 5 respondentů (10 %) uvedlo odpověď spíše ne.

Graf č. 5.16 Doba informování o výsledku výběrového řízení



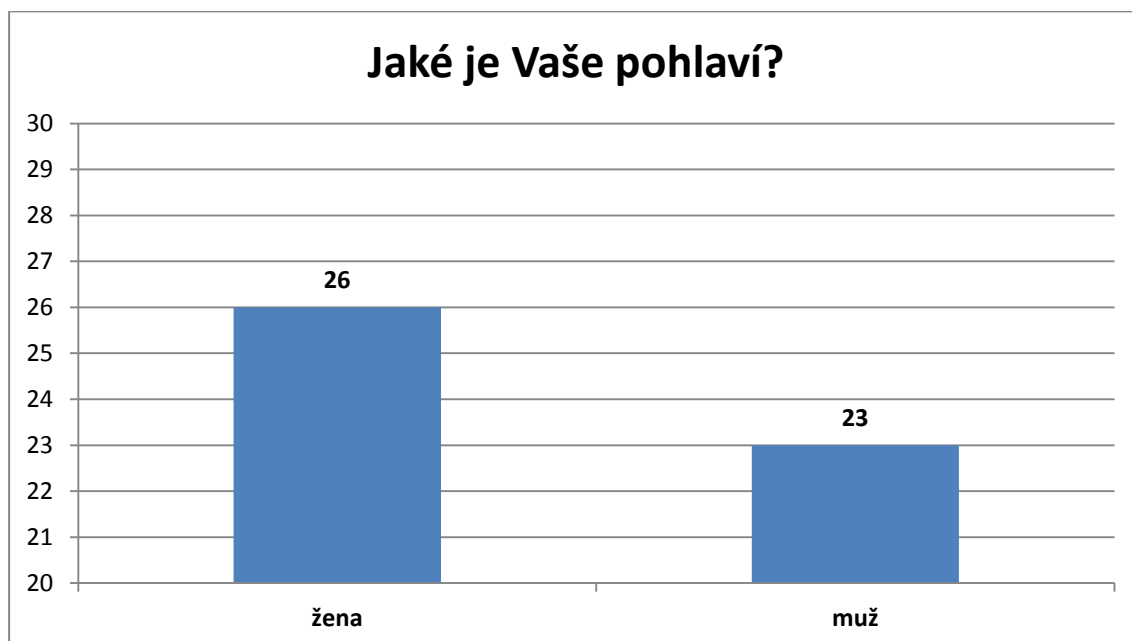
Zdroj: Vlastní zpracování

## Část Druhá

### Otázka č. 17 Jaké je Vaše pohlaví?

Z celkového počtu dotazovaných respondentů, tj. 49 zaměstnanců, bylo 23 mužů (47 %) a 26 žen (53 %).

Graf č. 5.17 Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka č. 18 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*

Vzhledem k tomu, že dotazník byl rozdán technicko – hospodářských pracovníkům, není překvapivé, že většina dotazovaných respondentů (67 %), tj. 33 zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání. 15 zaměstnanců (31 %) označili odpověď úplné střední vzdělání s maturitou. Pouze jeden zaměstnanec (2 %) označil odpověď vysokoškolské doktorské vzdělání.

Graf č. 18 Vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka č. 19 Jak dlouho pracujete v této organizaci?*

Z celkového počtu všech 49 dotazovaných zaměstnanců bylo nejvíce respondentů, tj. 23 zaměstnanců (47 %), kteří ve společnosti Zevar, a.s. pracují v délce 4 - 7 let. 14 dotazovaných zaměstnanců (29 %) pracuje ve společnosti 1 – 3 roky. 4 respondenti (8 %) označilo odpověď, že ve společnosti nejsou zaměstnáni ještě ani jeden rok a našlo se i 8 respondentů (16 %), kteří ve společnosti Zevar, a.s. jsou zaměstnáni více než 8 let.



Graf č. 5.16 Délka zaměstnání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

## **6 Návrhy a doporučení**

I přes to, že společnost Zevar, a.s. využívá jedny z nejmodernějších forem a metod získávání a výběru zaměstnanců, jsou vytvořeny na základě analýzy současných procesů získávání a výběru zaměstnanců, analýzy dotazníkového šetření a z konzultací s personalistou lidských zdrojů, návrhy a doporučení ke zlepšení či zefektivnění těchto procesů, neboť ani ty nejmodernější formy a techniky nemohou zaručit kvalitní a neméně nákladné procesy získávání a výběru zaměstnanců.

### **1. Přímá spolupráce s Úřadem práce**

Velkou zajímavostí pro mne bylo, že společnost Zevar, a.s. nevyužívá spolupráce s Úřadem práce v Moravskoslezském kraji. V současné době podnikatelé ani společnosti nemají povinnost informace o volných pracovních místech hlásit. I přesto, že vybraná společnost využívá velké množství forem a metod získávání zaměstnanců, mohla by i spolupráce s Úřadem práce přivést více potencionálních uchazečů na volné pracovní pozice. Drtivá většina společností ani netuší, že díky spolupráci s Úřady práce mohou dostat příspěvek i na společensky účelné pracovní místo, tedy takové pracovní místo, které bylo vytvořeno na základě dohody mezi danou společností a Úřadem práce, které obsazuje uchazeč o zaměstnání.

Spolupráce probíhá na základě komunikace s pracovníkem oddělení trhu práce a následném zaevidování nového zaměstnavatele k Integrovanému portálu Ministerstva práce a sociálních věcí. Tato služba je zcela zdarma, nicméně vyžaduje však oprávnění, která přiděluje Úřad práce. Volné pracovní místa může specialista náboru hlásit osobně, telefonicky, e-mailem nebo faxem. Pracovníci úřadu zadají údaje do databáze svého pracoviště. Z regionálních databází se údaje o volných místech sehrávají do centrální databáze a na portál MPSV.

Zaměstnavatel může zadávat volná pracovní místa i přes Integrovaný portál. Každý požadavek ale následně kontroluje Úřad práce. Pokud má požadavek na volné místo formální nedostatky, Úřad práce upozorní zaměstnavatele a domluví se s ním na opravě. Ve výjimečných případech může Úřad práce volné místo zamítnout. Nové pracovní místo se dostane do databáze Úřadu práce až po kontrole, obvykle do jednoho pracovního dne.

Veškeré informace pro zaměstnavatele, kteří se chtějí zaregistrovat do databáze, jsou dostupné na adrese <http://portal.mpsv.cz> v sekci Zaměstnanost, kde lze nalézt formulář, na kterém jsou uvedeny všechny náležitosti hlášení volného pracovního místa.

## **2. Zlepšení spolupráce se vzdělávacími institucemi**

I přesto, že společnost spolupracuje s vybranými fakultami Vysoké školy báňské, není této spolupráci věnována dostatečná pozornost. Jako studentka ekonomické fakulty jsem nezaznamenala žádnou aktivitu společnosti Zevar, a.s. na naší fakultě, a přitom do Trainee programů je velký zájem i o absolventy s ekonomickým vzděláním.

Společnost by se mohla více zaměřit na aktivity a spolupráce, které fakulty nabízejí ať už v rámci prospektů volných pracovních míst na nástěnkách školy, pracovních workshopů či veletrhů pracovních příležitostí, které na půdě ekonomické fakulty taktéž probíhají a tím si tak zajistit i větší přísun potencionálních, zejména mladých, zaměstnanců. Kromě Kariéry PLUS, které se společnost každoročně účastní, se může společnost přihlásit i na veletrh pracovních příležitostí „Začni svou kariéru u nás“, který pořádá Ekonomická fakulta VŠB. Tento veletrh je zaměřený na setkání studentů a zástupců společností, kteří mají o studenty ekonomických oborů zájem. Semináře a workshopy mají různá zaměření, zástupci mohou studentům radit jak uspět ve výběrovém řízení nebo jim poskytnou praktické informace o jednotlivých pracovních pozicích, která právě nabízejí.

Přihlášení probíhá na základě komunikace s manažerkou vnějších vztahů Ekonomické fakulty Ing. Evou Králíkovou VŠB – TU Ostrava, která poskytuje organizacím veškeré informace o plánovaném veletrhu.

## **3. Využití sociálních sítí pro získávání zaměstnanců**

Sociální sítě umožňují najít nejenom kvalitní zaměstnání, ale také kvalitní zaměstnance. V současné době využívání sociálních sítí se stává trendem všech personalistů při hledání nových zaměstnanců. Mezi nejpopulárnější sociální sítě se řadí Facebook, Twitter a LinkedIn. Zatímco Facebook a Twitter patří mezi osobní sítě, kde můžete se svými přáteli komunikovat a sdílet fotografie, LinkedIn se stal nejpopulárnější profesní sítí. Na LinkedInu se nachází až 400 milionů uživatelů s cíleně vytvořenými profily, které zahrnují i pracovní zkušenosti. V České republice je k 23. 4. 2016 na LinkedInu zaregistrováno přesně 923 579 uživatelů.

Registrace na sociální síti LinkedIn je zdarma, stačí pouze vyplnit základní údaje jako je jméno, příjmení, bezpečnostní heslo a e-mail, na který během pár vteřin po zaregistrování přijde potvrzovací e-mail. Rozšířené vyhledávání na domovské stránce umožňuje vyhledat např. jednotlivé uživatele, společnosti, vysoké školy, lokalitu, obory zaměstnání dokonce i roky praxe uživatelů. V rámci takového vyhledávání je přeci snadné najít ideálního kandidáta, kterého můžeme přímo kontaktovat prostřednictvím soukromé zprávy s nabídkou volného pracovního místa.

#### **4. Určení dvou osob zabývajících se získáváním zaměstnanců**

Specialista náboru je jednou z nejdůležitějších osob v oddělení lidských zdrojů. Jeho pracovní náplní není pouze zajišťování optimálního stavu pracovních sil ve společnosti, ale stává se i součástí plánování strategických kroků. V současné době nemá tento specialista náboru zastoupení při získávání nových zaměstnanců.

Je důležité znovu připomenout, že společnost Zavar, a.s. má více než 1000 zaměstnanců pracujících ať už na dělnických či technicko – hospodářských pozicích. V březnu 2016 bylo přijato celkem 31 nových zaměstnanců. Do kmenového stavu se přijalo 12 nově příchozích zaměstnanců, z toho 2 THP a 10 dělnických zaměstnanců a do agenturního stavu celkem 19 zaměstnanců na dělnické pozice.

Dle mého názoru, v rámci vlastních zkušeností a pozorování v průběhu konzultací této bakalářské práce, je specialista náboru plně vytížen. Jedná se především o to, že tento personalista má na starosti získávání a výběr THP a dělnických zaměstnanců v celé společnosti. V době poskytování informací k bakalářské práci nastala situace, kdy bylo nabízeno více volných pracovních míst na různá oddělení a na provozy společnosti a zastihnout personalistu bylo zkrátka nemožné díky pohovorům, informačním schůzkám a dalším pracovním povinnostem. Při získávání a výběru nových zaměstnanců nemá specialista náboru žádné zastoupení. HR manažer zastupuje specialistu pouze při výběru technicko – hospodářských zaměstnanců nikoli při výběru zaměstnanců na dělnické pozice.

V březnu 2016 byl vybrán nový Trainee zaměstnanec i na oddělení Lidských zdrojů. Mým doporučením je zaškolení nového Trainee zaměstnance, jehož pracovní náplní by bylo i mimo jiné získávání zaměstnanců, zaměřující se například pouze na dělnické pozice. Získávání dělnických zaměstnanců není složitým procesem, jednalo by se především o komunikaci s personálními agenturami a případné telefonické rozhovory s uchazeči. Předpokládám, že přijetím tohoto doporučení se nejenom zrychlí celkové procesy získávání a výběr zaměstnanců, ale taktéž zaměstnanci budou vybíráni personalistou, který se dobře orientuje v daných pracovních podmínkách se specifickými požadavky na pracovní místa, především na provozech společnosti.

## **5. Testy odborné způsobilosti**

Otázka č. 6 se zaměřovala na to, jaké metody či formy výběru respondenti absolvovali. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina dotazovaných se zúčastnila pouze výběrových rozhovorů a pár z nich i assessment centra. Žádný z dotazovaných respondentů neuvedl, že v rámci pracovního rozhovoru absolvoval i testy odborné způsobilosti. Při některých pozicích by vůbec tyto testy nebyly zbytečné. Především testy počítačových znalostí, pracují – li zaměstnanci s MS Office, ať už Outlook, Word či Excel. Také s interními systémy, zda se umí rychle orientovat a naučit se s nimi pracovat. Na pozicích, které vyžadují znalost cizích jazyků, se kromě rozhovoru v daném jazyce mohou provádět i různé písemné testy, které prokáží, zda daný uchazeč ovládá i psaný projev cizího jazyka, který je taktéž vždy vyžadován.

Simulace zadávání do interních systémů a různé testy odborné způsobilosti by mohly personalistům pomoci k výběru těch správných potencionálních zaměstnanců, kteří se mohou hodit na danou pozici a předejít tak k případným problémům ze strany nadřízeného.

## **6. Školení a vzdělávací kurzy pro personalisty**

Zaměstnanci patří mezi nejvýznamnější činitele ovlivňující úspěch každé organizace. Proto je důležité, aby se neustále jejich pracovní dovednosti a znalosti zlepšovali. To platí i u zaměstnanců lidských zdrojů, proto se další doporučení týká školení a vzdělávacích kurzů pro personalisty nejenom v oblastech získávání a výběru zaměstnanců. Při těchto vzdělávacích aktivitách se mohou personalisté dozvědět velké množství zajímavostí, které jim pomohou ke zkvalitnění a zefektivnění personálních činností, tedy i v oblastech získávání a výběru zaměstnanců.

Vzdělávací a poradenská společnost DTO CZ působící v Mariánských Horách v Ostravě nabízí široký výběr kurzů a seminářů a to nejenom v oblasti Lidských zdrojů a personalistiky. Na internetových stránkách [www.dto.cz](http://www.dto.cz) mohou zájemci najít veškeré informace o plánovaných kurzech a seminářů, detailní popis programu včetně místa konání a ceny.

## 7 Závěr

Jak již bylo zmíněno, získávání a výběr zaměstnanců patří mezi jedny z klíčových personálních činností, neboť právě tyto dvě činnosti zajišťují potřebné množství schopných a kvalifikovaných zaměstnanců k dosažení stanovených cílů organizace.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současné procesy získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti, srovnat je s procesy doporučovanými v odborné literatuře a následně pomocí dotazníkového šetření zhodnotit a navrhnout zlepšení těchto procesů.

Celá bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí. První částí, byla část teoreticko - metodická, zahrnující **kapitolu 2**, která obsahuje metodiku a metody bakalářské práce a **kapitolu 3**, ve které jsou uvedeny teoretické poznatky zpracované z odborné literatury.

Druhou částí byla část aplikačně - ověřovací, rozdělená na **kapitolu 4**, zaměřující se na charakteristiku vybrané společnosti Zevar, a.s. včetně popisu organizační struktury zaměřenou na oddělení lidských zdrojů a struktury zaměstnanců.

**5 kapitola** obsahuje podrobný popis procesů získávání a výběru zaměstnanců včetně forem a metod, které společnost při těchto procesech využívá. V této kapitole je také zpracována analýza dotazníkové šetření.

V poslední **6 kapitole** aplikačně - ověřovací části jsou sepsány návrhy a doporučení ke zlepšení stávajících procesů získávání a výběru zaměstnanců, které byly vytvořeny na základě teoretických poznatků a analýzy dotazníkového šetření.

Dle mého názoru jsou procesy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Zevar, a.s. na vysoké úrovni s velkou efektivitou, a to především díky využívání nejmodernějších forem a metod při těchto procesech. Můj názor potvrdilo i dotazníkové šetření se zaměstnanci, při jehož vyhodnocení se neukázaly závažné problémy, kterými by se personální útvar lidských zdrojů musel podstatněji zabývat. I přesto jsem sestavila několik doporučení, které by mohl procesy získávání a výběru zaměstnanců výrazně ovlivnit.

## Seznam použité literatury

AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ASWATHAPPA, K. *Human resource management: text and cases*. 5th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2008, 723 s. ISBN 00-706-6020-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret. *Personalistika: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.

HORVÁTHOVÁ, P. a kol. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: SOET, vol. 12, 2014, 337 s. ISBN 978-80-248-3554-9.

KLEIBL, Jiří., Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů: personální rozměr managementu*. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-717-9389-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MATHIS, Robert L a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, 2008, 592 s. ISBN 03-245-4275-5.

ŠIKÝŘ Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ULRICH, David a Marek VOCHOZKA. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 2009, 266 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-863-9546-4.



VACULÍK, Martin. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing, 2010, 202 s. ISBN 978-80-903858-8-7.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení: personální rozměr managementu*. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy Baťa*. 4. rozš. a dopl. vyd. Česko: Čintámani, 2005, 155 s. ISBN 80-239-4969-1.

ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2012, 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

## **Internetové zdroje**

Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí [online]. [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz>

DTO CZ [online]. [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: [www.dtocz.cz](http://www.dtocz.cz)

LinkedIn [online]. [cit. 2016-04-23]. Dostupné z <https://cz.linkedin.com/>

Internetové stránky společnosti

## **Interní materiály společnosti Zevar, a.s.**

Organizační struktura společnosti

Směrnice Získávání a výběr zaměstnanců

Vítkův Zpravodaj

Zpracované materiály o struktuře zaměstnanců

## Seznam zkratek

AC	Assessment centrum
a.s.	akciová společnost
HR	human resources – lidské zdroje
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
THP	technicko – hospodářský pracovník
VŠB – TU	Vysoká škola báňská – Technická univerzita

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

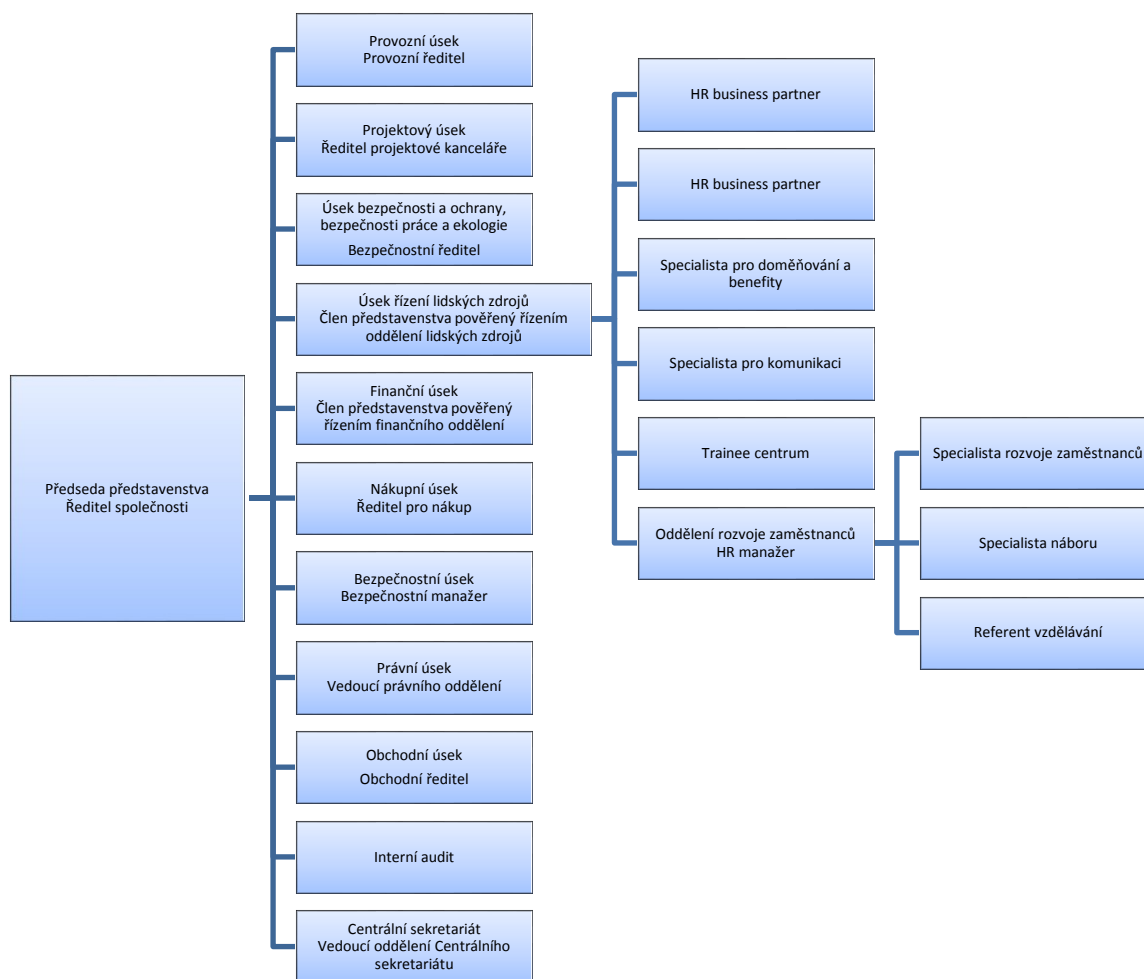
V Ostravě dne 19.4. 2016 .....

Žurková Barbora  
.....  
Žurková Barbora

## **Seznam příloh**

Příloha 1	Organizační struktura společnosti Zevar, a.s.
Příloha 2	Formulář „Doporučení kandidáta“
Příloha 3	Popis a specifikace pracovního místa Trainee program META do oddělení Lidských zdrojů
Příloha 4	Popis a specifikace pracovního místa Trainee program META do Projektového týmu
Příloha 5	Inzerát pracovního místa Specialista komunikace
Příloha 6	Formulář k registraci do databáze uchazečů
Příloha 7	Přihláška Specialista komunikace
Příloha 8	Dotazník
Příloha 9	Kontingenční tabulky
Příloha 10	Seznam otázek polo-strukturovaného rozhovoru s personálním zaměstnancem

## Příloha 1 Organizační struktura společnosti Zevar, a.s.



Příloha 2 Formulář „Doporučení kandidáta“

DOPORUČENÍ KANDIDÁTA	
Jméno, příjmení doporučujícího zaměstnance	
Kontakt na doporučujícího zaměstnance	
Jméno, příjmení doporučovaného kandidáta	
Kontakt na doporučovaného kandidáta	
Název obsazovaného pracovního místa	
Odměna definovaná při úspěšném náboru tohoto kandidáta	
Datum doporučení	
Doporučení převzal specialista náboru	
SCHVÁLENÍ KANDIDÁTA (vyplňuje specialista náboru)	
Termín nástupu	
Datum uplynutí adaptační doby	
Odměna bude vyplacena k	
Schvaluje	Specialista náboru:
	HR manažer:

## Příloha 3 Popis a specifikace pracovního místa Trainee program META do oddělení Lidských zdrojů

# Trainee program META do oddělení Lidských zdrojů

### Naše požadavky:

- Ukončené VŠ vzdělání na výše uvedených fakultách, příp. příbuzných studijních ekonomických směrech.
- Analytické myšlení.
- Znalost anglického jazyka výhodou.
- Velmi dobrou znalost MS Excel na úrovni tvorby kontingenčních tabulek, používání různorodých funkcí, formátování, atd.
- Předchozí zkušenosti (zahraniční stáže, částečné úvazky a brigády) výhodou.
- Proaktivní přístup a flexibilita
- Samostatnost, proaktivita, chuť se učit novým věcem, schopnost přicházet s novými nápady a řešeními.

### Úspěšným kandidátům nabízíme:

- Pracovní poměr na dobu určitou (12 měsíců).
- Spolupráci na projektech v rámci společnosti.
- Zařazení do jazykové výuky angličtiny.
- Účast na rozvojových aktivitách.
- Příspěvek na stravování.
- Příspěvek na penzijní/životní pojištění (900 Kč/měsíc).
- Týden dovolené navíc.

### Kontakt:

**ZEVAR, a.s.**

702 00 Ostrava  
Česká republika

[Odpovědět](#)

[Zpět na výpis pozic](#)

## Příloha 4 Popis a specifikace pracovního místa Trainee program META do Projektového týmu

# Trainee program META do Projektového týmu

### Naše požadavky:

- Ukončené VŠ vzdělání na výše uvedených fakultách, příp. příbuzných studijních ekonomických směrech.
- Analytické myšlení
- Znalost anglického jazyka výhodou.
- Velmi dobrou znalost MS Excel na úrovni tvorby kontingenčních tabulek, používání různorodých funkcí, formátování, atd.
- Předchozí zkušenosti (zahraniční stáže, částečné úvazky a brigády) výhodou.
- Uživatelská znalost MS Office.
- Proaktivní přístup a flexibilita
- Samostatnost, proaktivita, chuť se učit novým věcem, schopnost přicházet s novými nápady a řešeními.

### Úspěšným kandidátům nabízíme:

- Pracovní poměr na dobu určitou (12 měsíců).
- Spolupráci na projektech v rámci společnosti.
- Zařazení do jazykové výuky angličtiny.
- Účast na rozvojových aktivitách
- Příspěvek na stravování .
- Příspěvek na penzijní/životní pojištění (900 Kč/měsíc).
- Týden dovolené navíc.

### Kontakt:

**ZEVAR, a.s.**

702 00 Ostrava  
Česká republika

[Odpovědět](#)

[Zpět na výpis pozic](#)



## Specialista komunikace

### Hlavní odpovědnosti:

- zodpovídá za dodržování brand policy a koordinuje externí komunikaci
- navrhuje nástroje interní komunikace ve společnosti a koordinuje jejich implementaci – připravuje tzv. komunikační plán
- formuje pravidla komunikace (ve spolupráci s vedením), vytváří komunikační manuál, připravuje a realizuje periodické komunikační audity
- podílí se na tvorbě brandu zaměstnavatele, zejména v oblasti interních vztahů, HR marketingu a firemní kultury
- spolupracuje s externími agenturami v oblasti marketingu, brand policy a interní komunikace
- koordinuje hlavní komunikační projekty (např. nadační fond, sponzoring, akce pro zaměstnance společnosti apod.)
- navrhuje a iniciuje aktivity v oblasti interní komunikace, zodpovídá za udržování aktivních komunikačních kanálů mezi vedením a zaměstnanci společnosti

### Požadujeme:

- SŠ/VŠ vzdělání
- znalost anglického jazyka minimálně na úrovni B2 (aktivní využívání)
- praxi na podobné pozici 2 roky
- zkušenosti s nastavením a udržováním systému interní komunikace
- PC - MS Office, komunikační dovednosti, organizační schopnosti
- řidičský průkaz sk. B
- velmi dobré vyjadřovací a prezentační schopnosti
- kreativní osobnost s aktivním přístupem

### Nabízíme:

- zajímavou, odpovědnou a pestrou pracovní náplň
- pracovní poměr na dobu neurčitou
- balíček zaměstnaneckých benefitů (týden dovolené navíc, příspěvek na penzijní/životní pojištění, stravenky)
- účast na školeních a kurzech
- příležitost pro realizaci vlastních nápadů v oblasti komunikace

### Kontakt:

**ZEVAR, a.s.**

702 00 Ostrava  
Česká republika

[Odpovědět](#)

[Zpět na výpis pozic](#)

## Příloha 6 Formulář k registraci do databáze uchazečů

### REGISTRACE DO DATABÁZE

Titul

Jméno \*

Příjmení \*

E-mail \*

Vaše telefonní číslo \*

Nejvyšší dosažené vzdělání \*

-- vyberte --

Jaká je vaše znalost cizích jazyků? \*

Jazyk \*

-- vyberte --

Úroveň \*

-- vyberte --

[Přidat další](#)

Uveďte celkový počet let vaší praxe a obory působení \*

Zaměstnavatel \*

Pracovní pozice \*

Obor \*

-- vyberte --

Od (měsíc) \*

-- vyberte --

Od (rok) \*

Do(měsíc)

-- vyberte --

Do (rok)

[Přidat další](#)

Preferovaný typ pracovního vztahu \*

☐

Plný úvazek

☐

Brigáda

☐

Trainee program

Hledaný obor pracovního uplatnění \*

-- vyberte --

[Přidat další](#)

V případě zájmu o uplatnění ve VÝROBĚ vyplňte jaké typy PLATNÝCH průkazů vlastníte:

Vlastníte řidičský průkaz sk. B? \*

-- vyberte --

Vložte váš životopis

Vložte motivační dopis

Požadovaná mzda

\* ☐ Souhlasím se [zpracováním osobních údajů](#)

[Odeslat](#)

\* Pro úspěšné odeslání formuláře je potřeba vyplnit všechna pole označená hvězdičkou.

\* Při vyplnění alespoň jedné položky z označeného pole se označené položky stávají povinné.

## Příloha 7 Přihláška na pozici Specialista komunikace

### SPECIALISTA KOMUNIKACE

Titul   
Jméno \*   
Příjmení \*   
E-mail \*

Vaše telefonní číslo \*

Nejvyšší dosažené  
vzdělání \*

-- vyberte --

Jaká je vaše znalost cizích jazyků? \*

Jazyk \*

-- vyberte --

Úroveň \*

-- vyberte --

[Přidat další](#)

Uvedte celkový počet let vaší praxe a obory působení \*

Zaměstnavatel \*

Pracovní pozice \*

Obor \*

-- vyberte --

Od (měsíc) \*

-- vyberte --

Od (rok) \*

Do (měsíc)

-- vyberte --

Do (rok)

[Přidat další](#)

Preferovaný typ pracovního vztahu \*

- ☐ Plný úvazek  
☐ Brigáda  
☐ Trainee program

-- vyberte --

V případě zájmu o uplatnění ve VÝROBĚ vypište jaké typy PLATNÝCH průkazů vlastníte:

-- vyberte --

Vložte motivační dopis

Figure 1 shows a 2D hexagonal lattice. The lattice is composed of hexagonal cells. A central cell is highlighted in light gray. The cells are arranged in a regular hexagonal pattern. The diagram is labeled 'Figure 1' in the bottom right corner.

\_\_\_\_\_

Odeslat

\* Pri vyplnení alespoň jednej položky z označeného pole sa označené položky stávajú povinné.

## Dotazník

Vážení zaměstnanci,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku pro účely své bakalářské práce. Jejím cílem je analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců ve Vaší organizaci. Dotazník je rozdělen na dvě části. V první části jsou zahrnuty otázky, týkající se procesů získávání a výběru zaměstnanců. Druhá část dotazníku obsahuje identifikační otázky. Dotazník je zcela anonymní a data z něj budou využita pro studijní účely.

Barbora Žurková, studentka Ekonomické fakulty VŠB – TU Ostrava.

*Při vyplňování dotazníku zakroužkujte jednu odpověď (pokud není v zadání otázky napsáno jinak).*

### Část první

#### 1. Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce volného pracovního místa?

- a. přihlásil jsem se sám/sama
- b. doporučení od známého/kolegy
- c. oslovila mne sama organizace
- d. inzerát na internetu
- e. úřad práce
- f. jiný způsob (prosím, uveďte) .....

#### 2. Co Vás vedlo k tomu, reagovat na volné pracovní místo? (můžete označit více odpovědí)

- a. potřeba zaměstnání
- b. z důvodu změny zaměstnavatele
- c. zajímavé pracovní místo
- d. finanční ohodnocení
- e. prestiž organizace
- f. jiný důvod, uveďte: .....

**3. Byly pro Vás prvotní informace o volném pracovním místě dostačující?**

- a. rozhodně ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. rozhodně ne, uveďte, jaká náležitost Vám chyběla:

.....  
.....  
.....

**4. Jak dlouho trvalo, než se jste dostal/a odpověď na Vaši žádost o volné pracovní místo?**

- a. do týdne
- b. do dvou týdnů
- c. do měsíce
- d. více jak měsíc
- e. nedostal/a jsem odpověď, musel/a jsem se ozvat sám/sama

**5. Představila(y) se Vám osoba(y), která(é) vedla(y) výběrový rozhovor?**

- a. ano
- b. ne

**6. Jakou metodu či formu procesu výběru jste absolvoval/a? (Můžete označit více odpovědí)**

- a. výběrový rozhovor pouze s personalistou
- b. výběrový rozhovor s personalistou a manažerem lidských zdrojů
- c. testování odborné způsobilosti na danou pracovní pozici (např. manuální zručnost, psychotest, test PC znalostí, jazykový test)
- d. Assessment centrum

(Pokud jste odpověděl(a) otázku a. – c., prosím, pokračujte na otázku č. 10)

**7. Jaké úkoly jste plnil(a) v Assessment centru? (Můžete označit více odpovědí)**

- a. sebezprezentace
- b. případové studie

- c. diskuze
- d. osobní rozhovor

**8. Byli personalisté, popřípadě HR manažeři, připraveni na rozhovor?**

- a. rozhodně ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. rozhodně ne

**9. Byli jste dostatečně seznámeni s volným pracovním místem?**

- a. rozhodně ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. rozhodně ne

**10. Měli jste prostor pro Vaše dotazy u rozhovoru?**

- a. ano
- b. ne

(Pokud jste odpověděl(a) „ne“, pokračujte, prosím, otázkou č. 12)

**11. Byl(a) jste spokojen(a) s odpovědí na Váš dotaz u rozhovoru?**

- a. rozhodně ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. rozhodně ne

**12. Byly Vám pokládány diskriminační otázky u přijímacího rozhovoru? (např.**

zdravotní stav, počet dětí, sexuální orientace, národnost, rodinná či osobní situace)

- a. ano (prosím, uveďte)

.....

.....

.....

.....

- b. ne



**13. Jak dlouho probíhal výběrový rozhovor?**

- a. přibližně 10 minut
- b. přibližně 30 minut
- c. přibližně 60 minut
- d. více než 60 minut

**14. Jak byste zhodnotil/a atmosféru rozhovoru? (Můžete označit více odpovědí)**

- a. přátelská
- b. profesionální
- c. neutrální
- d. stresující
- e. jiná .....

**15. Za jak dlouho jste byl/a informován/a o výsledku výběrového řízení?**

- a. ihned po skončení pohovoru
- b. do týdne
- c. do dvou týdnů
- d. více jak dva týdny
- e. nedostal/a jsem odpověď, musel/a jsem se ozvat sám/sama

**16. Informace získané při výběrovém rozhovoru o pracovním místě se shodují se skutečností?**

- a. rozhodně ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. rozhodně ne

**Část druhá**

**17. Jaké je Vaše pohlaví?**

- a. muž
- b. žena

**18. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a. základní vzdělání
- b. střední odborné vzdělání s výučním listem
- c. úplné střední vzdělání s maturitou
- d. vysokoškolské vzdělání
- e. vysokoškolské doktorské vzdělání

**19. Jak dlouho pracujete v této organizaci?**

- a. méně než 1 rok
- b. 1 – 3 let
- c. 4 – 7 let
- d. 8 a více let

Děkuji za Váš čas a ochotu.

# Příloha 9 Kontingenční tabulky

Tab. 9.1 Otázka č. 1 Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce volného pracovního místa

Otázka č. 1. Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce volného pracovního místa	Otázka č. 17. Jaké je Vaše pohlaví?	Otázka č. 18. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání	Otázka č. 19. jak dlouho pracujete v organizaci?	Počet respondentů
doporučení od známého/kolegy	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	8 a více let	2
		vysokoškolské doktorské vzdělání	4 - 7 let	1
		vysokoškolské vzdělání	1 – 3 let	1
			4 - 7 let	1
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	8 a více let	1
			4 - 7 let	1
		vysokoškolské vzdělání	8 a více let	1
Celkem				9
inzerát na internetu	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	1 – 3 let	2
			4 - 7 let	3
		vysokoškolské vzdělání	1 – 3 let	4
			4 - 7 let	6
			8 a více let	1
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	4 - 7 let	3
		vysokoškolské vzdělání	méně než 1 rok	4
			1 – 3 let	6
4 - 7 let			8	
Celkem				37
přihlásil jsem se sám/sama	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	1 – 3 let	1
Celkem				1
úřad práce	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	8 a více let	2
Celkem				2
Celkový součet				49

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 9.2 Otázka č. 2 Co Vás vedlo k tomu, reagovat na volné pracovní místo? (můžete označit více odpovědí)

Otázka č. 2 Co Vás vedlo k tomu, reagovat na volné pracovní místo? (můžete označit více odpovědí)	Otázka č. 17. Jaké je Vaše pohlaví?	Otázka č. 18. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání	Otázka č. 19. jak dlouho pracujete v organizaci?	Počet respondentů
potřeba zaměstnání	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	1
			4 - 7 let	2
		vysokoškolské vzdělání	4 - 7 let	1
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	1
			4 - 7 let	2
			8 a více let	2
		vysokoškolské vzdělání	méně než 1 rok	2
			1 - 3 let	4
4 - 7 let			4	
Celkem				19
z důvodu změny zaměstnavatele	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	8 a více let	2
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	2
			4 - 7 let	4
			8 a více let	2
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	4 - 7 let	1
		vysokoškolské vzdělání	méně než 1 rok	1
			1 - 3 let	1
			4 - 7 let	1
			8 a více let	1
		Celkem		
zajímavé pracovní místo	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	4 - 7 let	1
		vysokoškolské doktorské vzdělání	4 - 7 let	1
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	5
			4 - 7 let	3
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	4 - 7 let	1
			8 a více let	2
		vysokoškolské vzdělání	méně než 1 rok	2
			1 - 3 let	1
			4 - 7 let	5
			8 a více let	1
Celkem				22

finanční ohodnocení	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	1	
			8 a více let	1	
		vysokoškolské doktorské vzdělání	4 - 7 let	1	
			vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	2
				4 - 7 let	6
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	4 - 7 let	3	
			8 a více let	1	
		vysokoškolské vzdělání	méně než 1 rok	4	
			1 - 3 let	2	
			4 - 7 let	5	
8 a více let			1		
Celkem		27			
prestiž organizace	muž	vysokoškolské vzdělání	4 - 7 let	1	
	žena	vysokoškolské vzdělání	4 - 7 let	1	
			8 a více let	1	
Celkem		3			
jiný důvod	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	8 a více let	1	
			vysokoškolské doktorské vzdělání	4 - 7 let	1
		vysokoškolské vzdělání		1 - 3 let	1
			4 - 7 let	2	
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	4 - 7 let	2	
			vysokoškolské vzdělání	méně než 1 rok	1
		1 - 3 let		2	
		4 - 7 let		2	
Celkem		12			
Celkový součet		98			

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 9.3 Otázka č. 3 Byly pro Vás prvotní informace o volném pracovním místě dostačující?

Otázka č. 3 Byly pro Vás prvotní informace o volném pracovním místě dostačující?	Otázka č. 17. Jaké je Vaše pohlaví?	Otázka č. 18. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání	Otázka č. 19. jak dlouho pracujete v organizaci?	Počet respondentů
rozhodně ano	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	4 - 7 let	1
			8 a více let	2
		vysokoškolské doktorské vzdělání	4 - 7 let	4
			vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let
	žena	vysokoškolské vzdělání		8 a více let
			méně než 1 rok	3
			1 - 3 let	4
			4 - 7 let	5
Celkem				23
spíše ano	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	2
			4 - 7 let	2
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	4
			4 - 7 let	4
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	1
			4 - 7 let	4
			8 a více let	2
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	2
			4 - 7 let	2
			8 a více let	1
			méně než 1 rok	1
			Celkem	
rozhodně ne (finanční ohodnocení)	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	8 a více let	1
Celkem				1
Celkový součet				49

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 9.4 Otázka č. 4 Jak dlouho trvalo, než se jste dostal/a odpověď na Vaši žádost o volné pracovní místo?

Otázka 4. Jak dlouho trvalo, než se jste dostal/a odpověď na Vaši žádost o volné pracovní místo?	Otázka č. 17 Jaké je Vaše pohlaví?	Otázka č. 18 Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání	Otázka č. 19 Jak dlouho pracujete v organizaci?	Počet respondentů	
do týdne	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	2	
			4 - 7 let	3	
			8 a více let	1	
		vysokoškolské doktorské vzdělání	4 - 7 let	1	
			vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	3
				4 - 7 let	7
				8 a více let	2
	žena		úplné střední vzdělání s maturitou	4 - 7 let	4
				8 a více let	2
		vysokoškolské vzdělání	méně než 1 rok	2	
			1 - 3 let	2	
			4 - 7 let	5	
			8 a více let	1	
Celkem			35		
do dvou týdnů	muž	vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	3	
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	1	
			méně než 1 rok	3	
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	3	
			4 - 7 let	2	
			8 a více let	1	
			Celkem		
nedostala jsem odpověď, musel/a jsem se ozvat sám/sama	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	8 a více let	1	
Celkem			1		
Celkový součet			49		

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 9.5 Otázka č. 5 Představila(y) se Vám osoba(y), která(é) vedla(y) výběrový rozhovor?

Otázka č. 5 Představila(y) se Vám osoba(y), která(é) vedla(y) výběrový rozhovor?	Otázka č. 17 Jaké je Vaše pohlaví?	Otázka č. 18 Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání	Otázka č. 19 Jak dlouho pracujete v organizaci?	Počet respondentů	
ano	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	2	
			4 - 7 let	3	
			8 a více let	2	
		vysokoškolské doktorské vzdělání	4 - 7 let	1	
			vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	6
				4 - 7 let	7
		8 a více let		2	
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	1	
			4 - 7 let	4	
			8 a více let	3	
		vysokoškolské vzdělání	méně než 1 rok	4	
			1 - 3 let	5	
			4 - 7 let	8	
			8 a více let	1	
Celkový součet					

Zdroj: Vlastní zpracování



Tab. 9.6. Otázka č. 6 Jakou metodu či formu procesu výběru jste absolvoval/a? (Můžete označit více odpovědí)

Otázka č. 6 Jakou metodu či formu procesu výběru jste absolvoval/a? (Můžete označit více odpovědí)	Otázka č. 17. Jaké je Vaše pohlaví?	Otázka č. 18. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání	Otázka č. 19. jak dlouho pracujete v organizaci?	Počet respondentů
výběrový rozhovor pouze s personalistou	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	2
			4 - 7 let	3
			8 a více let	1
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	1
			4 - 7 let	4
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	1
			4 - 7 let	4
			8 a více let	3
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	2
			4 - 7 let	3
Celkem				24
výběrový rozhovor s personalistou a manažerem lidských zdrojů	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	8 a více let	1
		vysokoškolské doktorské vzdělání	4 - 7 let	2
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	4
			4 - 7 let	5
			8 a více let	2
	žena	vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	3
			4 - 7 let	6
			8 a více let	1
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	4 - 7 let	1
	Celkem			
assessment centrum	muž	vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	2
	žena	vysokoškolské vzdělání	méně než 1 rok	4
			1 - 3 let	1
Celkem				7
Celkový součet				56

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 9.7 Otázka č. 7 Jaké úkoly jste plnil(a) v Assessment centru?

Otázka č. 7 Jaké úkoly jste plnil(a) v assessment centru?	Otázka č. 17. Jaké je Vaše pohlaví?	Otázka č. 18. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání	Otázka č. 19. jak dlouho pracujete v organizaci?	Počet respondentů	
sebe prezentace	muž	vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	2	
	žena	vysokoškolské vzdělání	méně než 1 rok	4	
			1 - 3 let	1	
Celkem				7	
případové studie	muž	vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	2	
	žena	vysokoškolské vzdělání	méně než 1 rok	4	
			1 - 3 let	1	
Celkem				7	
diskuze	muž	vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	2	
	žena	vysokoškolské vzdělání	méně než 1 rok	4	
			1 - 3 let	1	
Celkem				7	
osobní pohovor	muž	vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	2	
	žena	vysokoškolské vzdělání	méně než 1 rok	4	
			1 - 3 let	1	
Celkem				7	
nevyplněno	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	2	
			4 - 7 let	3	
			8 a více let	2	
		vysokoškolské doktorské vzdělání	4 - 7 let	1	
			vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	4
				4 - 7 let	7
	8 a více let	2			
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	1	
			4 - 7 let	4	
			8 a více let	3	
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	4	
			4 - 7 let	8	
			8 a více let	1	
Celkem				42	
Celkový součet				70	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 9.8 Otázka č. 8 Byli personalisté, popřípadě HR manažeři, připraveni na rozhovor?

Otázka 8 Byli personalisté, popřípadě HR manažeři, připraveni na rozhovor?	Otázka č. 17 Jaké je Vaše pohlaví?	Otázka č. 18 Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání	Otázka č. 19 Jak dlouho pracujete v organizaci?	Počet respondentů
rozhodně ano	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	4 - 7 let	2
		vysokoškolské doktorské vzdělání	4 - 7 let	1
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	4
			4 - 7 let	6
			8 a více let	1
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	4 - 7 let	1
			8 a více let	2
		vysokoškolské vzdělání	méně než 1 rok	4
			1 - 3 let	2
			4 - 7 let	7
			8 a více let	1
Celkem			31	
spíše ano	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	2
			4 - 7 let	1
			8 a více let	1
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	2
			4 - 7 let	1
			8 a více let	1
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	1
			4 - 7 let	3
			8 a více let	1
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	3
4 - 7 let	1			
Celkem			17	
spíše ne (pozn. personalisté ne, HR manažeři ano)	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	8 a více let	1
Celkový součet			49	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 9. Otázka č. 9 Byli jste dostatečně seznámeni s volným pracovním místem?

Otázka č. 9 Byli jste dostatečně seznámeni s volným pracovním místem?	Otázka č. 17 Jaké je Vaše pohlaví?	Otázka č. 18 Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání	Otázka č. 19 Jak dlouho pracujete v organizaci?	Počet respondentů
rozhodně ano	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	8 a více let	1
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	3
			4 - 7 let	3
			8 a více let	2
	vysokoškolské doktorské vzdělání	4 - 7 let	1	
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	4 - 7 let	2
			8 a více let	3
		vysokoškolské vzdělání	méně než 1 rok	2
			1 - 3 let	1
			4 - 7 let	3
			8 a více let	1
Celkem				22
spíše ano	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	2
			4 - 7 let	3
			8 a více let	1
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	2
			4 - 7 let	4
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	1
			4 - 7 let	2
		vysokoškolské vzdělání	méně než 1 rok	2
			1 - 3 let	5
			4 - 7 let	5
Celkem				27
Celkový součet				49

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 9.10 Otázka č. 10 Měli jste prostor pro Vaše dotazy u rozhovoru?

Otázka č. 10 Měli jste prostor pro Vaše dotazy u rozhovoru?	Otázka č. 17 Jaké je Vaše pohlaví?	Otázka č. 18 Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání	Otázka č. 19 Jak dlouho pracujete v organizaci?	Počet respondentů
ano	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	2
			4 - 7 let	3
			8 a více let	2
		vysokoškolské doktorské vzdělání	4-7 let	1
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	6
			4 - 7 let	7
			8 a více let	2
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	1
			4 - 7 let	4
			8 a více let	3
		vysokoškolské vzdělání	méně než 1 rok	4
			1 - 3 let	5
			4 - 7 let	8
			8 a více let	1
Celkový součet				49

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab 9.11 Otázka č. 11 Byl(a) jste spokojen(a) s odpovědí na Váš dotaz u rozhovoru?

Otázka č. 11 Byl(a) jste spokojen(a) s odpovědí na Váš dotaz u rozhovoru?	Otázka č. 17 Jaké je Vaše pohlaví?	Otázka č. 18 Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání	Otázka č. 19 Jak dlouho pracujete v organizaci?	Počet respondentů
rozhodně ano	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	4 - 7 let	2
			8 a více let	1
		vysokoškolské doktorské vzdělání	4 - 7 let	1
			vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let
		4 - 7 let		3
		8 a více let		1
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou		1 - 3 let
			4 - 7 let	4
			8 a více let	3
		vysokoškolské vzdělání	méně než 1 rok	2
			1 - 3 let	3
			4 - 7 let	4
			8 a více let	1
			Celkem	
spíše ano	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	2
			8 a více let	1
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	1
			4 - 7 let	3
			8 a více let	1
	žena	vysokoškolské vzdělání	méně než 1 rok	2
			1 - 3 let	2
			4 - 7 let	2
Celkem			14	
spíše ne	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	4 - 7 let	1
		vysokoškolské vzdělání	4 - 7 let	1
	žena	vysokoškolské vzdělání	4 - 7 let	2
Celkem			4	
Celkový součet			49	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab 9.12 Otázka č. 12 Byly Vám pokládány diskriminační otázky u přijímacího rozhovoru? (např. zdravotní stav, počet dětí, sexuální orientace, národnost, rodinná či osobní situace)

Otázka č. 12 Byly Vám pokládány diskriminační otázky u přijímacího rozhovoru?	Otázka č. 17 Jaké je Vaše pohlaví?	Otázka č. 18 Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání	Otázka č. 19 Jak dlouho pracujete v organizaci?	Počet respondentů
ne	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	2
			4 - 7 let	3
			8 a více let	2
		vysokoškolské doktorské vzdělání	4 - 7 let	1
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	6
			4 - 7 let	7
			8 a více let	2
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	1
			4 - 7 let	4
			8 a více let	3
		vysokoškolské vzdělání	méně než 1 rok	4
			1 - 3 let	4
			4 - 7 let	8
			8 a více let	1
Celkem		48		
ano (pozn. jestli mám v plánu děti)	žena	vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	1
Celkový součet		49		

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab 9.13 Otázka č. 13 Jak dlouho probíhal výběrový rozhovor?

Otázka č. 13 Jak dlouho probíhal výběrový rozhovor?	Otázka č. 17 Jaké je Vaše pohlaví?	Otázka č. 18 Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání	Otázka č. 19 Jak dlouho pracujete v organizaci?	Počet respondentů
přibližně 30 minut	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	2
			4 - 7 let	3
			8 a více let	1
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	3
			4 - 7 let	5
			8 a více let	2
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	1
			4 - 7 let	4
			8 a více let	3
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	2
			4 - 7 let	5
Celkem			31	
přibližně 60 minut	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	8 a více let	1
		vysokoškolské doktorské vzdělání	4 - 7 let	1
			vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let
		4 - 7 let		2
	žena	vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	2
			4 - 7 let	3
			8 a více let	1
Celkem			11	
více než 60 minut	muž	vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	2
	žena	vysokoškolské vzdělání	méně než 1 rok	4
			1 - 3 let	1
Celkem			7	
Celkový součet			49	

Zdroj: Vlastní zpracování



Tab. 9.14 Otázka č. 14 Jak byste zhodnotil/a atmosféru rozhovoru? (Můžete označit více odpovědí)

Otázka č. 14 Jak byste zhodnotil/a atmosféru rozhovoru? (Můžete označit více odpovědí)	Otázka č. 17. Jaké je Vaše pohlaví?	Otázka č. 18. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání	Otázka č. 19. jak dlouho pracujete v organizaci?	Počet respondentů	
přátelská	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	2	
			4 - 7 let	1	
		vysokoškolské doktorské vzdělání	4 - 7 let	1	
			vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	2
				4 - 7 let	4
	8 a více let	2			
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	4 - 7 let	2	
			vysokoškolské vzdělání	méně než 1 rok	1
		1 - 3 let		4	
4 - 7 let		4			
Celkem				23	
profesionální	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	4 - 7 let	2	
			8 a více let	2	
		vysokoškolské doktorské vzdělání	4 - 7 let	1	
			vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	6
				4 - 7 let	3
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	1	
			4 - 7 let	2	
		vysokoškolské vzdělání	méně než 1 rok	4	
			1 - 3 let	3	
			4 - 7 let	2	
			8 a více let	1	
Celkem				27	
neutrální	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	4 - 7 let	1	
			vysokoškolské vzdělání	4 - 7 let	2
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	4 - 7 let	1	
			8 a více let	3	
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	1	
			4 - 7 let	3	
Celkem				11	
stresující	muž	vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	1	
	žena	vysokoškolské vzdělání	méně než 1 rok	3	
			1 - 3 let	1	
Celkem				5	
jiná	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	8 a více let	1	
		vysokoškolské doktorské vzdělání	4 - 7 let	1	
Celkem				2	
Celkový součet				68	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab 9.15 Otázka č. 15 Za jak dlouho jste byl/a informován/a o výsledku výběrového řízení?

Otázka č. 15 Za jak dlouho jste byl/a informován/a o výsledku výběrového řízení?	Otázka č. 17 Jaké je Vaše pohlaví?	Otázka č. 18 Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání	Otázka č. 19 Jak dlouho pracujete v organizaci?	Počet respondentů		
do týdne	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	2		
			4 - 7 let	2		
			8 a více let	1		
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	4		
			4 - 7 let	7		
			8 a více let	2		
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	1		
			4 - 7 let	3		
			8 a více let	2		
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	4		
			4 - 7 let	7		
			8 a více let	1		
Celkem		36				
do dvou týdnů	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	4 - 7 let	1		
		vysokoškolské doktorské vzdělání	4 - 7 let	1		
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	2		
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	4 - 7 let	1		
			8 a více let	1		
		vysokoškolské vzdělání	méně než 1 rok	4		
			1 - 3 let	1		
			4 - 7 let	1		
			Celkem		12	
			více jak dva týdny	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	8 a více let
Celkem		1				
Celkový součet		49				

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab 9.16 Otázka č. 16 Informace získané při výběrovém rozhovoru o pracovním místě se shodují se skutečností?

Otázka č. 16 Informace získané při výběrovém rozhovoru o pracovním místě se shodují se skutečností?	Otázka č. 17 Jaké je Vaše pohlaví?	Otázka č. 18 Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání	Otázka č. 19 Jak dlouho pracujete v organizaci?	Počet respondentů
rozhodně ano	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	1
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	1
			4 - 7 let	1
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	4 - 7 let	1
			8 a více let	2
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	2
Celkem				8
spíše ano	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	4 - 7 let	3
			8 a více let	2
		vysokoškolské doktorské vzdělání	4 - 7 let	1
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	4
			4 - 7 let	5
			8 a více let	1
	žena	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	1
			4 - 7 let	3
			8 a více let	1
		vysokoškolské vzdělání	méně než 1 rok	4
			1 - 3 let	3
			4 - 7 let	7
			8 a více let	1
Celkem				36
spíše ne	muž	úplné střední vzdělání s maturitou	1 - 3 let	1
		vysokoškolské vzdělání	1 - 3 let	1
			4 - 7 let	1
	žena	vysokoškolské vzdělání	8 a více let	1
Celkem				5
Celkový součet				49

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 10 Seznam otázek polo-strukturovaného rozhovoru s personálním zaměstnancem

1. Kolik má HR oddělení zaměstnanců a jaké jsou jejich hlavní činnosti?
2. Kdo zadává požadavky na zaměstnance a jaký je proces?
3. Jaké metody a formy získávání a výběru zaměstnanců se využívají?
4. Jak probíhá získávání a výběr zaměstnanců na dělnických a THP pozicích?
5. Vybírají se zaměstnanci na volné pozice i z vnitřních zdrojů?
6. Co je Trainee program?
7. Jak probíhá spolupráce s personálními agenturami?
8. Probíhá spolupráce při získávání zaměstnanců se vzdělávacími agenturami nebo Úřadem práce?
9. Využívají se i sociální sítě při získávání zaměstnanců?
10. Jak probíhá assessment centrum? Kdy naposled proběhlo?
11. Jaké dokumenty jsou od uchazečů vyžadovány?
12. Jak probíhají výběrové rozhovory a kdo se jich účastní?
13. Bývají rozhovory vedeny i v cizím jazyce?
14. Kdo rozhoduje o přijetí zaměstnance?
15. Jak probíhá adaptace a kdo ji má na starosti?
16. Jaká je struktura zaměstnanců?
17. Kolik zaměstnanců bylo přijato za měsíc březen 2016?
18. Je specialista náboru zastupitelný při získávání a výběru zaměstnanců?